

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO INTEGRADOR PARA  
DIRECCIONAR Y POTENCIALIZAR PROCESOS Y SERVICIOS EN UNA  
ORGANIZACIÓN DEPORTIVA. CASO: LIGA VALLECAUCANA DE  
PATINAJE**

**KAREN GONZÁLEZ PEÑA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO INTEGRADOR PARA  
DIRECCIONAR Y POTENCIALIZAR PROCESOS Y SERVICIOS EN UNA  
ORGANIZACIÓN DEPORTIVA. CASO: LIGA VALLECAUCANA DE  
PATINAJE**

**KAREN GONZÁLEZ PEÑA**

**Pasantía institucional para optar al título de  
Comunicador Social - Periodista**

**Director  
MARISOL GÓMEZ SALINAS  
Comunicadora Social**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos por la Universidad  
Autónoma de Occidente para  
optar al título de Comunicador  
social periodista**

**MONICA VALENCIA**

---

**JURADO**

**MARIA LUCRECIA ROMERO**

---

**JURADO**

**Santiago de Cali, 31 de agosto de 2012.**

“A Dios por ser mi mayor fortaleza e iluminar mi camino para dar cada paso con seguridad y poder culminar con éxito una etapa tan importante en mi vida.

A mis padres Gerardo y Alba, por ser todo para mí, por su amor y ser el apoyo más grande a lo largo de mi vida y durante todo este proceso.

A mis hermanos por sus sonrisas, su fortaleza y apoyo incondicional.

A mis tíos por su apoyo, ánimo y esperanza durante todo este proceso.

A Peter Michael por su adorable compañía en mi afán por alcanzar mi sueño.

A mis amigos por la comprensión, el apoyo y el ánimo en cada paso que doy”

**Karen González Peña**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la sabiduría e iluminar mis pensamientos.

A Marisol Gómez, mi asesora de pasantía por su dedicación, paciencia compromiso y entrega para guiar mi proyecto.

A la Liga Vallecaucana de patinaje, colaboradores y directivos por abrirme las puertas de su organización y permitirme desarrollar con éxito mi propuesta.

A Lissette Lorena Vallejo, diseñadora gráfica por su apoyo en el desarrollo del proyecto.

A mis profesores de pregrado porque gracias a sus enseñanzas pude poner en práctica todo lo aprendido.

A mi familia por ser el motor que mueve todo lo que hago.

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1. VISIÓN	16
1.2. LA CUNA DE CAMPEONES	16
1.3. LA LIGA COMO ORGANIZACIÓN	17
1.4. SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL MERCADO	18
1.5. MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	18
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>20</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
2.2 PREGUNTA PROBLEMA	26
<b>3. OBJETIVOS</b>	
3.1. OBJETIVO GENERAL	27
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>28</b>
<b>5. INTERESES DE LA PASANTÍA</b>	
5.1 INTERÉS ACADÉMICO PARA EL ESTUDIANTE	31
5.2 INTERÉS PROFESIONAL PARA EL ESTUDIANTE	31
5.3 INTERÉS LABORAL PARA EL ESTUDIANTE	32
5.4 APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN	33
<b>6. MARCOS DE REFERENCIA</b>	
6.1 MARCO CONTEXTUAL	34

<b>6.2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>36</b>
<b>6.2.1 Diagnostico de comunicación</b>	<b>42</b>
 <b>7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>7.1. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO</b>	<b>47</b>
<b>7.1.1. ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?</b>	<b>48</b>
<b>7.2.2. ¿Qué no se cumplió y por qué?</b>	<b>49</b>
<b>7.3.3. Técnicas y herramientas de investigación</b>	<b>49</b>
<b>7.4.4. Procedimientos utilizados</b>	<b>50</b>
<b>7.5.5. Resultados</b>	<b>51</b>
 <b>8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
<b>8.1 ANALISIS CUANTITATIVO</b>	<b>52</b>
<b>8.2 ANALISIS CUALITATIVO</b>	<b>73</b>
<b>8.3 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS</b>	<b>75</b>
<b>8.4 ANALISIS GENERAL</b>	<b>78</b>
 <b>9. PRODUCTOS QUE GENERÓ LA PROPUESTA</b>	<b>81</b>
 <b>10. CRONOGRAMA</b>	<b>119</b>
 <b>11. RECURSOS</b>	
<b>11.1 TALENTO HUMANO</b>	<b>122</b>
<b>11.2. RECURSOS FÍSICOS</b>	<b>122</b>
<b>11.3. RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>123</b>
 <b>12. CONCLUSIONES</b>	<b>124</b>
 <b>13. RECOMENDACIONES</b>	<b>131</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>135</b>

## **LISTA DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Medios de comunicación internos</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 2. Plan estratégico de comunicación I.</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 3. Plan estratégico de comunicación II</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 4. Plan estratégico de comunicación III.</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 5. Plan estratégico de comunicación IV</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 6. Plan estratégico de comunicación V</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 7. Plan estratégico de comunicación VI</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 8. Plan estratégico de comunicación VII</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 9. Plan estratégico de comunicación VIII</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 10. Plan estratégico de comunicación IX</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 11. Formato de seguimiento y control al desarrollo del plan estratégico</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 12. Manual de funciones y perfil del cargo de comunicaciones</b>	<b>110</b>
<b>Cuadro 13. Cronograma</b>	<b>119</b>
<b>Cuadro 14. Presupuesto</b>	<b>123</b>



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Logo Liga Vallecaucana de Patinaje</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2. Gráfico género</b>	<b>52</b>
<b>Figura 3. Gráfico escolaridad</b>	<b>52</b>
<b>Figura 4. Gráfico área de la Liga</b>	<b>53</b>
<b>Figura 5. Gráfico antigüedad</b>	<b>53</b>
<b>Figura 6. Gráfico inducción</b>	<b>54</b>
<b>Figura 7. Gráfico información de la inducción</b>	<b>55</b>
<b>Figura 8. Gráfico Información recibida en la inducción</b>	<b>55</b>
<b>Figura 9. Gráfico información para el desarrollo de funciones</b>	<b>56</b>
<b>Figura 10. Gráfico reuniones.</b>	<b>57</b>
<b>Figura 11. Gráfico percepción de las reuniones</b>	<b>57</b>
<b>Figura 12. Gráfico información sobre las reuniones</b>	<b>58</b>
<b>Figura 13. Gráfico medios de información</b>	<b>59</b>
<b>Figura 14. Gráfico eventos</b>	<b>59</b>
<b>Figura 15. Gráfico eventos calendario deportivo</b>	<b>60</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 16. Gráfico información de eventos deportivos</b>	<b>61</b>
<b>Figura 17. Gráfico medios de comunicación a implementar</b>	<b>62</b>
<b>Figura 18. Gráfico aporte para la creación de medios</b>	<b>63</b>
<b>Figura 19. Gráfico misión y visión</b>	<b>64</b>
<b>Figura 20. Gráfico percepción visión y misión</b>	<b>64</b>
<b>Figura 21. Gráfico grado de apropiación misión y visión</b>	<b>65</b>
<b>Figura 22. Gráfico cómo apropiar la misión y la visión</b>	<b>66</b>
<b>Figura 23. Gráfico valores corporativos</b>	<b>67</b>
<b>Figura 24. Gráfico selección de valores corporativos</b>	<b>68</b>
<b>Figura 25. Gráfico potencializar los valores corporativos</b>	<b>68</b>
<b>Figura 26. Gráfico participación en celebraciones y actividades</b>	<b>69</b>
<b>Figura 27. Gráfico información sobre celebraciones</b>	<b>70</b>
<b>Figura 28. Gráfico nivel de recepción jefes/ coordinadores</b>	<b>70</b>
<b>Figura 29. Gráfico comunicación con jefes/ coordinadores</b>	<b>71</b>
<b>Figura 30. Gráfico comunicación entre colaboradores</b>	<b>72</b>
<b>Figura 31. Gráfico medios de comunicación interna de mayor uso</b>	<b>72</b>
<b>Figura 32. Organigrama</b>	<b>105</b>
<b>Figura 33. Diseño funcional de comunicaciones</b>	<b>109</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A. Formato de encuestas</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO B. Formato de entrevistas</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO C. Fotografías del proceso</b>	<b>144</b>

## RESUMEN

El presente documento contiene una propuesta estructurada desde el campo de la comunicación organizacional enfocada al fortalecimiento de la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje, con el fin de direccionar y potencializar sus procesos y servicios. Para esto, se valoraron los procesos comunicativos internos que se generaban dentro del entorno empresarial de la organización, pues era un punto que estaba perdiendo importancia y necesitaba una rápida intervención, ya que los esfuerzos estaban puestos en fortalecer la comunicación externa, olvidando la importancia de reforzar en primera medida los asuntos internos, que en ocasiones suelen afectar el clima y la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se utilizaron diferentes métodos de recolección de información como la documentación, la observación participante, la aplicación de entrevistas y encuestas con el fin de percibir los flujos de comunicación interna y así, tener una visión amplia con respecto al modo de actuar de la organización, especialmente en todo lo relacionado con los procesos internos, los canales informativos, el nivel de información proporcionada a los colaboradores, el sentido de pertenencia de estos hacia la organización, el clima organizacional y la estructuración del direccionamiento estratégico.

Posteriormente, y gracias a la información recolectada, fue posible crear, organizar y estructurar los componentes de comunicación interna que contribuyeran a que la organización se consolidara, proyectando una imagen con una identidad propia, aportando a su reconocimiento no sólo por la calidad de su gestión, sino también por la organización que en ella podía verse reflejada, y además, porque el hecho de tener una comunicación bien definida se convierte en un elemento integrador para potencializar los procesos organizacionales y los servicios que en esta se llevan a cabo.

Fue así, como el proceso de creación y estructuración de los componentes de comunicación interna para la Liga Vallecaucana de Patinaje, contó con un alto contenido simbólico, pues fue un trabajo conjunto entre colaboradores, directivos y pasante de comunicación, donde por medio del aporte de ideas se logró consolidar muchos de los componentes de comunicación interna, trabajando en equipo y apuntando hacia un único objetivo, tener una organización cada vez mejor.

Finalmente, después del proceso de valoración de la organización y de creación de los componentes de comunicación interna que la Liga requería, se procedió a diseñar un Plan Estratégico de Comunicación de amplio alcance e impacto en la totalidad de los componentes organizacionales para la

apropiación de la comunicación interna en los públicos de interés de la organización.

**PALABRAS CLAVES:**

Comunicación organizacional, comunicación interna, organizaciones deportivas, clima organizacional, cultura organizacional, identidad corporativa, plan estratégico de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es producto de un proceso de observación, análisis e indagación acerca de las diferentes problemáticas, falencias y vacíos que existen en torno a la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje, una institución de derecho privado, sin ánimo de lucro, encargada de promover programas de interés público, social, y de la formación y práctica del Patinaje en el Valle del Cauca, convirtiéndose en un espacio de gran importancia tanto para la ciudad, como para el Departamento.

Es así, como poco a poco esta propuesta se convirtió en un proyecto participativo, donde colaboradores y directivos de la organización en trabajo conjunto con la pasante de comunicación - autora del proyecto, jugaron un rol de gran importancia, pues mediante sus ideas, aportes y opiniones se logró la creación estratégica de lo que hoy cataloga la Liga como una organización con componentes de comunicación definidos, claros y estructurados.

Por consiguiente, en coherencia con la rigurosidad de la investigación, se planteó un objetivo general orientado a consolidar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje como un elemento integrador para direccionar y potencializar sus procesos y servicios, el cual fue posible materializar mediante el cumplimiento tres objetivos específicos, los cuales consistieron en valorar el desarrollo de la comunicación interna en los procesos organizacionales de La Liga, crear los componentes de comunicación Interna para La Liga organización, y finalmente apropiar la comunicación Interna en los públicos de interés de la Liga Vallecaucana de Patinaje a través de un Plan integral de comunicación estratégica.

De esta manera, para aportar al cumplimiento de los objetivos antes mencionados, se llevó a cabo un proceso metodológico compuesto por la observación participante, el análisis de aquellos componentes de comunicación que La Liga tenía, y partiendo de ellos, fue posible crear un direccionamiento estratégico bien estructurado, aportando notablemente al mejoramiento de la cultura organizacional, el clima laboral entre los colaboradores, y finalmente potencializar una imagen corporativa bien definida.

Así mismo, se recurrió a la realización de tres entrevistas a personas que conocen muy bien la Liga y tienen relación directa con los procesos de comunicación que en ella se adelantan, estos son: la Gerente, el Presidente y la Jefe de prensa. También, se utilizaron las encuestas como otro instrumento recolector de información dónde se tomó una muestra del 90% correspondiente a 44 colaboradores y se les aplicó una encuesta de 34 preguntas relacionadas con la comunicación interna en la organización, lo cual brindo una visión amplia

del estado real de la Liga, permitió conocer la opinión de los colaboradores y de esta forma iniciar un proceso de intervención efectivo debido a que los diferentes instrumentos de recolección de información utilizados brindaron un panorama real del estado de la organización.

Igualmente, se recurrió al enfoque histórico hermenéutico como enfoque de investigación, ya que permitió evaluar los procesos de comunicación interna mediante el análisis y la interpretación de información, para luego comprender el funcionamiento de la comunicación interna y así realizar un balance de las necesidades y fortalezas comunicativas, diseñar posibles estrategias para suplir las necesidades detectadas, aportando a la cultura, el clima, la identidad corporativa y la potencialización de sus procesos y servicios.

Así las cosas, en el desarrollo de este proyecto será posible visualizar los resultados de la consolidación de componentes de comunicación interna, el fortalecimiento del direccionamiento estratégico, la creación de un PEC que tuvo como fin principal apropiar la comunicación interna en los públicos de interés de la Liga con el fin de proyectar una identidad propia que la defina y la identifique de las demás organizaciones deportivas, y finalmente, conocer el impacto que tuvo la implementación de estos componentes propios del campo de la comunicación en la potencialización de los procesos y servicios de la organización.

En este orden de ideas, cabe mencionar que este trabajo resultó un gran reto para el investigador, pues brindó la posibilidad de fortalecer uno de los espacios deportivos más importantes del departamento mediante una propuesta propia del campo de la comunicación, mostrando así que quienes llevan esta profesión en su corazón tienen mucho que aportar a un sinnúmero de instituciones, entre ellas aquellas organizaciones deportivas que a pesar de no ser un blanco para la intervención desde la comunicación, están en continua búsqueda por mejorar y promover una mejor calidad para los deportistas y colaboradores que la conforman.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

**Figura 1. Logo Liga Vallecaucana de Patinaje.**



### 1.1 VISIÓN

Al 2015 la Liga Vallecaucana de Patinaje será la institución deportiva líder en la formación de patinadores de talla mundial en sus diferentes modalidades, con énfasis en los valores humanos, disciplina y competitividad.

### 1.2 CUNA DE CAMPEONES

La Liga Vallecaucana de Patinaje es una Institución de derecho privado sin ánimo de lucro, la cual cuenta con recursos del Estado para el desarrollo de su actividad, mediante el apoyo de Indervalle, organismo regulador de las diferentes Ligas del Valle del Cauca. Esta entidad está orientada a fomentar, dirigir, reglamentar, organizar y velar por la formación y práctica del Hockey sobre ruedas, el Patinaje de Carreras, el Patinaje Artístico y el Hockey en Línea en todo el Departamento del Valle del Cauca.

De la misma forma, la Liga tiene entre sus programas La Escuela Formativa de Patinaje, “un proyecto educativo implementado como estrategia para la orientación, el aprendizaje y la práctica de la actividad física, recreativa y la enseñanza del Patinaje a niños, buscando su desarrollo físico, motriz y socio afectivo mediante procesos pedagógicos y técnicos que le permitan su incorporación progresiva a la disciplina en un proceso de formación y rendimiento deportivo, para finalmente, completar su desarrollo integral como Deportistas y ciudadanos destacados”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Liga Vallecaucana de Patinaje. Escuela formativa de patinaje [en línea]. Página oficial Liga Vallecaucana de patinaje [citado en 6 de agosto de 2011]. Disponible en internet en <http://www.vallepatin.org.co/>



Actualmente, la sede principal de la Liga Vallecaucana de Patinaje está ubicada en la Autopista Sur Oriental entre Carreras 36 y 38, cuenta con cuatro sedes propias adicionales: sede Evangelista Mora, pista de las Canchas Panamericanas (calle 9); Patinodromo Mundialista, ubicado detrás de la Plaza de Toros; y la pista para patinaje artístico ubicada en el Velódromo Alcides Nieto Patiño. Así mismo, su cobertura se extiende hasta otros municipios del Valle del Cauca como Tuluá, Yumbo, Buga, Cartago, Jamundí, Pradera, Florida, entre otros, donde brinda apoyo y capacitaciones a entrenadores y deportistas con el fin de fortalecer el patinaje vallecaucano.

### **1.3 LA LIGA VALLECAUCANA COMO ORGANIZACIÓN**

- Presidente De la Liga Vallecaucana de Patinaje: Ramiro Velazco
- Vicepresidente: Silvia Amaya
- Gerente: Sonia Mendieta
- Tesorero: Ignacio Pérez
- Secretario y Representante de Municipios: Alexander Román
- Vocal: Camilo Torres

Actualmente, la Liga vallecaucana de patinaje cuenta con 50 colaboradores distribuidos en la parte administrativa, el comité ejecutivo, instructores, entrenadores y el personal de oficios varios; así como 26 empleados indirectos: contador, revisor fiscal, asesor jurídico y un panel de 23 jueces, no existen sindicatos. Sin embargo pese a que cada empleado cumple con un rol específico y existen cargos establecidos no se cuenta con un organigrama definido por la organización. Entre sus colaboradores más antiguos (10 a 15 años), se encuentran:

- Noralba Pérez, encargada del aseo y oficios varios dentro de la organización.
- Orlando Yepes, entrenador categoría mayores patinaje de carreras.
- Ricardo Molina, Director y Coordinador de la Escuela formativa y entrenador categoría pre juvenil patinaje de carreras.
- Diana López, Entrenadora categoría menores patinaje de carreras.
- Juan Manuel Hartman, Entrenador especialización.
- Arnulfo Beltrán, entrenador de Hockey.

Entre sus colaboradores más nuevos (menos de un año) se encuentran:

- Martha Gutiérrez, Secretaria.
- Jorge Luis Penagos, Oficios Múltiples.

Por otra parte, la Liga se presenta como una organización sólida en cuanto a la rotación del personal, ya que el cambio de colaboradores es muy bajo, pues intentan que el personal dure, se apropie y conozca a perfección el cargo que está ocupando sintiéndose comprometido e identificado con la organización; para ello, la Liga realiza contratos a término indefinido con todas las prestaciones exigidas por la ley, brindando a sus empleados seguridad y buenas condiciones laborales.

#### **1.4 SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL MERCADO**

La Liga Vallecaucana de Patinaje es considerada la mejor Liga posicionada a nivel nacional y con un gran reconocimiento a nivel mundial, lo que permite que su situación en el mercado sea muy favorable, ya que además de encargarse del deporte del cual son potencia los vallecaucanos, es la organización deportiva favorita para los intercambios realizados por atletas extranjeros, quienes al conocer el nivel de los patinadores pertenecientes a dicha institución deciden hacer parte de las prácticas deportivas efectuadas en este lugar por un tiempo determinado.

Es así, como la buena imagen de La liga Vallecaucana de Patinaje, se ha convertido en el puente para tener una posición sólida en el mercado, la cual se ha logrado a través de una clara y organizada administración, y por supuesto anteponiendo el bienestar de los deportistas sobre cualquier situación, para lo que cuentan con un presupuesto anual de 1300 millones donde el 25% es otorgado por el estado y el 75% obtenido mediante recursos propios.

En cuanto a “competencia” se refiere, se puede afirmar que la real competencia de la organización son las otras ligas que manejan deportes diferentes al patinaje, principalmente la Liga de Natación gracias a que está muy bien constituida y tiene gran demanda de deportistas. Por otra parte, el sector socio económico que la compone va desde el estrato 1 hasta el estrato 6, pues sus programas están orientados a personas desde los recursos más bajos hasta los más altos, impulsando programas de interés público y social.

#### **1.5 MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La comunicación en la Liga Vallecaucana de Patinaje es de gran importancia, pues al ser una institución que promueve actividades de interés público y privado, la información generada es bastante amplia y por tanto son muchos los entes a la espera de lo que esta comunica, especialmente cuando se hace referencia a la comunicación externa.

En consecuencia, el ex presidente de la Liga Jorge Vergara, en entrevista para esta pasantía, afirmó que en los últimos cinco años la organización ha tenido un gran despliegue informativo, principalmente hacia los públicos externos, así mismo, reconoció que la comunicación al interior de la entidad es importante, sin embargo según él, durante años ha centrado el interés en la comunicación externa, puesto que les permite establecer un estrecho vínculo con sus públicos externos, proyectándose como la mejor Liga de Colombia, posicionándose en el mercado y mostrando todos los logros alcanzados; un claro ejemplo de esto es la página web, la cual es considerada como el portal más visitado de todos los deportes en Colombia con más 105 mil visitas en los pocos años que lleva de creada.

Así las cosas, el hecho de enfocar toda la atención y esfuerzos en la comunicación externa ha significado el descuido de la comunicación interna, donde a pesar de reconocer su importancia, tienen un gran vacío comunicativo en cuanto a la información interna, acciones, productos, direccionamiento estratégico, clima organizacional, cultura organizacional entre otros temas que desean fortalecer e implementar con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos organizacionales.

Haciendo énfasis en los trabajos de comunicación que se gestan al interior de esta institución, es preciso mencionar:

- El buen desarrollo, funcionamiento y actualización de la página web.
- Trasmisiones en directo de todas las competencias a nivel local y nacional por medio de la página Web.
- Reportes de las Jornadas deportivas como nacionales, festivales, selectivos entre otros eventos que dan cuenta del desarrollo del evento, publicado en la página web.

Para la realización de trabajos de comunicación, la Liga contaba con John Jairo Valencia, Tecnólogo en Locución y Comunicación, y Licenciado en Educación Física, quien se encargaba de liderar y desarrollar lo concerniente a Comunicaciones, actualmente es Karina Parra quien desempeña el cargo de jefe de comunicaciones y por tanto realiza las funciones correspondientes. Es por esto, que se considera que la Liga es una organización que requiere intervención y apoyo en la creación, desarrollo y estructuración de su comunicación interna.

## 2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En China hacia el año 2700 A.C se inicia el deporte a través de la danza primitiva, cuyos fines iniciales fueron culturales y posteriormente deportivos; años después los griegos le dieron un nuevo aspecto al deporte relacionado con salir victoriosos en las competencias, es así como surgen los juegos olímpicos y desde entonces, el deporte se ha posicionado como una actividad de gran interés para la humanidad.

En el ámbito de la ciudad de Santiago de Cali, los deportes constituyen un lugar de marcada importancia en la vida de los ciudadanos como espacio saludable, de esparcimiento, placer y un espacio propicio para la sociabilización. Por tanto, la necesidad de información y difusión que estos generan ha posibilitado la aparición de personas que trabajan en pro de su transmisión y de los diferentes procesos comunicativos a su alrededor. Es por esto que se dice que “La comunicación deportiva ha existido desde que el ser humano descubrió el juego, y con él la competición<sup>2</sup>”.

En la actividad deportiva, los técnicos y entrenadores utilizan periódicamente y casi como labor inmanente a sus tareas, los asuntos de la táctica, la técnica y la estrategia en la perspectiva del triunfo o del éxito. De la misma manera, en la organización deportiva, los dirigentes, además de echar mano de estrategias administrativas, gerenciales, contables, fiscales, deportivas y jurídicas, para dar cuenta de sus actividades, no pueden dejar a un lado la herramienta comunicacional, como componente básico de una labor periódica que interna y externamente hace que la organización se mantenga en contacto, gane en imagen y finalmente se vuelva competitiva<sup>3</sup>.

Es por esto, que actualmente en las organizaciones relacionadas con deportes prima la comunicación como un componente estratégico para garantizar en el éxito corporativo, sin embargo, en la historia de la Liga Vallecaucana de Patinaje son pocas las acciones o proyectos que dan cuenta del desarrollo de estrategias que abarquen lo concerniente a fortalecer los procesos y componentes comunicativos que se gestan en torno a la comunicación interna, es decir, pese a la importancia que tiene este tema en la organización, aún no ha sido un problema intervenido. Anteriormente las funciones de comunicación

---

<sup>2</sup> El siete blanco. Orígenes de la comunicación deportiva [en línea] España [citado en 5 de noviembre de 2001] Disponible en Internet en: <http://elsieteblanco.wordpress.com/2007/02/04/origenes-de-la-comunicacion-deportiva-i/>

<sup>3</sup> Zapata, Guillermo León. Comunicar para ganar en el deporte [en línea] Colombia [Citado 27 de mayo de 2011] Disponible en internet en: [http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/comunicar.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf)

organizacional en la Liga eran desarrolladas por la comunicadora social - periodista Clara Espinosa Restrepo, quien realizó una función, principalmente en lo concerniente con el manejo de medios y la comunicación externa, tarea que actualmente desarrolla Karina Parra, continuando con el proceso de llevar a cabo dinámicas que posibilitan mostrar la Liga a sus diferentes públicos externos, pero que le resta importancia a la comunicación interna dentro de la misma, y la cual en ocasiones suele afectar la proyección que esta tiene externamente.

De esta manera, la organización no ha enfatizado en estructurar y definir la comunicación como un elemento integrador que direcciona y potencialice sus productos y servicios, así como políticas y líneas de comunicación interna, un manual de funciones y perfil del cargo del comunicador que labore en la organización, ni en el fortalecimiento de un direccionamiento estratégico propio y bien estructurado, acorde a los principios y a la razón de ser de sí misma con el fin de apropiarlo en los colaboradores, por lo tanto, carecen de referentes que los identifique en cuanto a estos temas de gran importancia en los procesos de evolución y certificación para las organizaciones del presente.

Es así, como se han encontrado diversos trabajos de investigación realizados en diferentes organizaciones que giran en torno a desarrollar propuestas de comunicación interna, proponiendo un plan estratégico de comunicación enfocado en el fortalecimiento y la apropiación del direccionamiento estratégico y los procesos concernientes al día a día de cada organización que dan cuenta del éxito y el progreso que tiene la compañía intervenida posterior a la implementación del proyecto.

Uno de los casos es el Proyecto de grado: Diagnostico de comunicación interna en la Secretaria de Cultura de Cali<sup>4</sup>, desarrollado por la estudiante Diana Marcela España Fernández en el año 2009, quien plantea en su trabajo la importancia de resolver los enigmas que giran en torno a la comunicación interna en la organizaciones, con el fin de alcanzar la comunicación ideal entre los diferentes entes que intervienen en la misma. Es así, como se propone elaborar un diagnóstico de comunicación para medir los espacios de comunicación interna y de esta forma evidenciar las problemáticas existentes, planteando una propuesta de mejora enfocada en los medios de comunicación interna existentes y desarrollando propuestas de fortalecimiento que permitieran generar un ambiente de receptividad, participación y dialogo.

De esta forma, es posible afirmar que la comunicación interna se ha convertido en un factor fundamental tanto en instituciones públicas como privadas y día

---

<sup>4</sup> ESPAÑA FERNANDEZ, Diana. Diagnostico de comunicación interna en la Secretaria de Cultura y Turismo de Cali. Santiago de Cali, 2009. Pasantía institucional (Comunicadora social, periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación social.

tras día cobra más importancia en los procesos que se desarrollan dentro de la organización. De este modo, “La comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar”<sup>5</sup>, entendido de esta forma, desarrollar procesos comunicativos en las organizaciones es labor del comunicador, el cual debe hacer uso de sus posibilidades para gestionar procesos efectivos dentro de la misma y que esta no se convierta en un recurso más sino en un todo, que apoye y abarque las diferentes áreas contribuyendo así al fortalecimiento de la institución.

En el caso del trabajo desarrollado por Diana Vanesa Ospina y Xiomara Belalcazar Castillo, Diagnostico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabares Trading LTDA<sup>6</sup>, se realizó un diagnóstico de comunicación interna para identificar los medios, espacios y procesos comunicativos internos y analizar el grado de apropiación de la cultura organizacional dentro de la compañía. Fue así, como a partir de los resultados arrojados por el diagnostico se planteó y desarrolló un plan estratégico de comunicación que respondió a las necesidades encontradas y de esta manera, se implementó una nueva misión y visión acordes con la razón de ser de la organización, se estableció un organigrama y unas políticas de comunicación y se desarrolló un plan estratégico que consistía en la construcción de valores propios de la empresa mediante una campaña donde los empleados escogían los valores que los identificaban como compañía. Finalmente se hizo la socialización del direccionamiento estratégico a través del uso de afiches, carteleras e intranet y se culminó el proyecto con la celebración de los diez años de la empresa

De lo anterior, es importante rescatar que lo principal en una organización es estructurar y definir los principales elementos de comunicación, pues esto le aporta vida a la empresa, le permite consolidarse y mantenerse en el tiempo fuerte frente a sus diferentes públicos; de la misma forma, la participación activa de los colaboradores en la creación de estrategias para implementar en la organización significa un gran aporte para que estos se sientan identificados y apropien con mayor facilidad el direccionamiento estratégico de su empresa.

Es así como pensar estratégicamente la comunicación y estructurarla a partir de los procesos que se gestan al interior de la organización representa un factor clave en el desarrollo empresarial, principalmente en aquellas organizaciones responsables de cuidar su imagen y proyectar una identidad

---

<sup>5</sup> PUBLICACIONES VÉRTICE. Comunicación interna: gestión de empresas. La comunicación interna en la empresa. España: Editorial Vértice, 2008. P: 7

<sup>6</sup> OSPINA MATIZ, Diana y BELALCAZAR CASTILLO, Xiomara. Diagnostico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabares Trading LTDA, 2008. Pasantía institucional (Comunicadora social, periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación social.

consolidada, como es el caso de la Liga Vallecaucana de Patinaje, una organización deportiva que debe ser consecuente con su razón de ser, ante la responsabilidad que genera la práctica del deporte en una organización.

En consecuencia con lo anterior, es posible afirmar que deporte y comunicación no son ni han sido casos aislados, pues:

“desde el siglo XX el deporte, sin perder su esencia, es introducido en los diferentes campos de la actividad humana, con el fin de mejorar diferentes aspectos y es aquí donde la comunicación empieza a desarrollar una labor fundamental como eje motivador y como el principal canal para mostrar lo relacionado con el. Así es como se da inicio a la inclusión de las secciones deportivas en la información diaria. Las nuevas técnicas permiten abaratar los costes de producción, lo que facilita que el periódico llegue a todos los estratos de la sociedad. Una vez conseguido esto, los empresarios buscan llenar las páginas con información que capte el interés del público, por lo que el deporte empieza a ser requerido en estas páginas, y ocupa cada vez un lugar más grande. La comunicación deportiva dejaba así de ser la hermana pobre de la información, y pasaba a ser reclamada por la sociedad. De esta manera el periodismo deportivo, levantado por la expansión del deporte y por los intereses creados a su alrededor, se afianza en los medios de comunicación”<sup>7</sup>.

Sin embargo esta relación no sólo se fortalece en la comunicación externa, donde el deporte mantiene una estrecha relación con los medios masivos como se ve reflejado en el párrafo anterior, sino que hoy en día el deporte se ha organizado en instituciones que se encargan de regularlo y velar por su práctica y formación, es precisamente en estas instituciones donde se hace necesario brindar soluciones a aquellos problemas relacionados con la ausencia de elementos de comunicación y de esta forma proponer un modelo de comunicación integral aplicado al deporte, que contribuya a la mejora de la identidad deportiva de la entidad, mejore su imagen e introduzca procedimientos que fortalezcan la comunicación interna de la organización. Para concluir, abordar el tema de la comunicación interna en una organización deportiva, se convierte en un proceso que favorece notablemente a la compañía, aportándole solidez a los diferentes procesos que en ella se desarrollan, pues la comunicación está presente en todas las actividades de la organización y aporta para tener una comunicación eficaz que contribuya al desarrollo organizacional.

---

<sup>7</sup> El siete blanco. Orígenes de la comunicación deportiva [en línea] España [citado en 5 de noviembre de 2001] Disponible en Internet en: <http://elsieteblanco.wordpress.com/2007/02/04/origenes-de-la-comunicacion-deportiva-i/>

## 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Liga Vallecaucana de Patinaje es una institución privada sin ánimo de lucro, su principal objetivo está orientado a la formación del Patinaje en Valle del Cauca en sus cuatro modalidades: Hockey en línea, Hockey sobre patines, Patinaje de carreras y Patinaje artístico. Desde su nacimiento en 1968 ha sido una de las Ligas con mayor demanda de deportistas, la cual le ha dado a Colombia y al Valle de Cauca un gran número de campeones y títulos mundiales, lo que ha permitido su reconocimiento a nivel local, nacional e internacional como una de las mejores Ligas deportivas del país.

Es así, como la Liga Vallecaucana de Patinaje no sólo se ha preocupado por la excelente preparación de sus deportistas, sino también por figurar como una de las mejores del mundo, estableciendo convenios para que otros patinadores entrenen en sus pistas y mostrando la calidad y el talento de quienes la conforman para que sean reconocidos como los mejores.

Ante esta situación la organización ha creado diferentes canales informativos que permiten vislumbrar el trabajo realizado tanto por su comité ejecutivo como por los entrenadores y deportistas que la componen, teniendo en cuenta la importancia de la información hacia sus públicos externos. Para esto, se hace uso de la página Web que permite realizar transmisiones en directo de todas las competencias a nivel local y nacional, realizar reportes de las jornadas deportivas como nacionales, festivales, selectivos entre otros eventos donde se informa sobre el desarrollo y clasificaciones generales, los cuales a su vez son enviados como boletines de prensa a los diferentes medios de comunicación, así mismo, tiene cuenta en Facebook que le permite cubrir las diferentes actividades en las que esta y sus deportistas hacen presencia, brindando información oportuna mediante la publicación de fotos, noticias y datos relevantes.

“Una empresa, es tan dependiente de su entorno local como lo es un árbol del suelo en que crece. Seleccionar un lugar donde las condiciones básicas son adecuadas y luego mantener una relación sana a través de programas de comunicación solventes son factores indispensables para el bienestar de una compañía”<sup>8</sup>. Por tanto, la Liga Vallecaucana de Patinaje como organización, es consciente de la importancia de la comunicación y la relación continua que debe mantener con su entorno, por esto, cualquier proceso comunicativo que se genere al público externo es de gran valor, pues es la manera de proyectarse y establecer un vínculo no sólo comercial, sino también afectivo con el mismo, además de que su razón de ser la obliga a ser productora constante de información.

---

<sup>8</sup> Johnsson, Hans. La gestión de la comunicación: Guía profesional. España: Ediciones de las ciencias sociales, S.A.1991. P 57. ISBN:84-87510-24-8



Sin embargo, pese a la importancia de proyectar una imagen positiva, se debe tener en cuenta que esto no es posible sin antes consolidar una estructura comunicativa interna, ya que antes de proyectarse a los públicos externos es importante estructurarse desde el interior, definirse como organización bajo unos componentes de comunicación interna que se apoyen en la razón de ser de la compañía, y un direccionamiento estratégico que guíe los procesos que en ella se lleven a cabo.

De esta forma, el hecho de enfocar toda la atención y los esfuerzos en la comunicación externa ha significado el descuido de la comunicación interna, dando origen a un gran vacío comunicativo, a la carencia de estructura organizacional, de canales de comunicación efectivos que permitan un buen flujo de información, así como el hecho de que no exista una cultura organizacional que los identifique.

En este orden de ideas, cabe mencionar también la falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, la información al interior de la organización poco oportuna y en ocasiones desdibujada, e incluso relaciones interpersonales entre colaboradores de la organización que se ven afectadas por la falta de intervención y atención por parte de los directivos, lo cual en ocasiones conlleva a roces y chismes de pasillo en la entidad.

En consecuencia, esto ha originado que pese a sus múltiples esfuerzos por presentarse como una organización sólida en el mercado, se vea afectada al no potencializarse desde la definición de la estructura de su comunicación interna, ya que no permite ser estratégicos, especialmente cuando los cambios económicos y estructurales conllevan a las organizaciones de hoy a buscar en la comunicación un aliado indispensable para la eficacia en la prestación de sus servicio.

Así las cosas, el entorno empresarial de la Liga Vallecaucana de Patinaje requiere re evaluar sus procesos comunicativos internos, pues es un punto que ha perdido importancia en la organización debido a que los esfuerzos están puestos en fortalecer la comunicación externa y en proyectar hacia sus públicos externos la labor desarrollada por la misma, especialmente los logros y reconocimientos de sus deportistas.

En este orden de ideas se encuentra una organización donde la comunicación interna no ha sido potencializada, lo cual no ha permitido fortalecer los diferentes procesos y servicios que en ella se desarrollan, afectando de igual forma su identidad corporativa al no contar con un direccionamiento estratégico consolidado.

“Los públicos internos son uno de los grupos que más afectan la estabilidad organizacional. Con sus actitudes y comportamientos reflejan la filosofía de trabajo y el modo característico de hacer y ser de la empresa, lo que los convierte en depositarios de su historia, su cultura e identidad, aspectos que permiten considerarlos protagonistas activos de los logros de la organización”<sup>9</sup>. Por tanto, para proyectarse como una organización fuerte, estable y consolidada en el mercado, es necesario reevaluar el estado interno de la organización, la manera cómo se están desarrollando los procesos organizacionales, la efectividad de la comunicación entre las diferentes áreas de la Liga, la estructuración de su direccionamiento estratégico y el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen con la organización, pues sólo la coordinación adecuada de estos componentes le proporcionará a la Liga estructura y orden que le permitirán ser la mejor Liga a nivel mundial, lo que convierte a la comunicación interna en el elemento integrador para direccionar y potencializar sus procesos y servicios.

## **2.2 PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo consolidar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje para que sea un elemento integrador que direcciona y potencialice sus procesos y servicios?

---

<sup>9</sup> Preciado, Ángela. Comunicación directiva: influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. primera edición. Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2007. P: 9. ISBN:978-958-696-630-6

(\*) Entiéndase valorar como realizar una investigación profunda, analizando minuciosamente el desarrollo de la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Consolidar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje como un elemento integrador que direcciona y potencialice sus procesos y servicios.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Valorar\* el desarrollo de la comunicación interna en los procesos organizacionales de La Liga Vallecaucana de Patinaje.
- Crear los componentes de comunicación Interna para La Liga Vallecaucana de Patinaje.
- Apropiar la comunicación Interna en los públicos de interés de la Liga Vallecaucana de Patinaje a través de un Plan integral de comunicación estratégica.

\*Entiéndase valorar como estudiar, evaluar ampliamente

#### 4. JUSTIFICACIÓN

“En la sociedad contemporánea, gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sinnúmero de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, comercios, industrias, asociaciones profesionales, clubes sociales, etc. Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional”<sup>10</sup>, Es por esto, que encaminar una investigación en torno al direccionamiento y potencialización de los procesos organizacionales y servicios de la Liga Vallecaucana de Patinaje mediante la estructuración de la comunicación interna, constituye un aporte tanto al campo de acción de la organización, como al campo de estudio de la comunicación organizacional, pues se plantea este ejercicio desde la intervención a una organización deportiva, considerando su importancia e influencia en la sociedad.

Actualmente, Colombia es reconocida como potencia a nivel mundial gracias al desempeño de la labor realizada cada año por la selección Colombia de Patinaje, reconocimiento que ha incentivado el turismo hacia este país y el intercambio por parte de patinadores extranjeros que deciden realizar sus prácticas deportivas en este lugar gracias a los excelentes resultados y la imagen proyectada a nivel internacional del patinaje colombiano. De la misma forma, el Valle del Cauca se ha convertido en el departamento más destacado en esta disciplina, pues es el lugar que tiene mayor potencia a nivel competitivo del patinaje en línea, en consecuencia, la mayoría de deportistas que conforman la selección Colombia de patinaje son provenientes del Valle del Cauca, generando así, un impecable prestigio hacia los entrenadores y el equipo técnico de la Liga Vallecaucana de Patinaje.

En concordancia con lo anterior, la Liga ha enfocado todos sus esfuerzos en fortalecer la comunicación externa, en proyectarse como la mejor Liga a nivel nacional por los resultados obtenidos en los diferentes eventos deportivos en los que participa, teniendo así, un alto despliegue informativo, donde da a conocer la fortaleza de sus deportistas, la labor de su equipo técnico y el desarrollo de los diferentes campeonatos que se realizan en torno a esta disciplina. Por tanto, se ha detectado un vacío en lo referente a comunicación interna, pues en la organización no se llevan a cabo actividades guiadas a fortalecer esta área de la comunicación, ni se visionan proyectos para el desarrollo de temas fundamentales dentro de los procesos de comunicación interna.

---

<sup>10</sup> Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 1ra edición. México: Trillas, 1991. P: 11. ISBN 968-24-42583.

De esta manera, es pertinente re evaluar los procesos comunicativos internos que se generan dentro del entorno empresarial de la Liga Vallecaucana de Patinaje, ya que es un punto que ha perdido importancia en la organización y requiere estructuración y definición, pues carece de componentes de comunicación que la definan, falencias en su direccionamiento estratégico, los colaboradores presentan un bajo sentido de pertenencia hacia la entidad y en ocasiones el clima laboral afecta los procesos organizacionales que en ella se desarrollan, lo que no permiten tener la organización deseada y proyectarse fuerte hacia los cambios que presentan las organizaciones del presente.

Es por esto, que es necesario potencializar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje, por medio de la cual se aporte sentido a la organización y se contribuya al fortalecimiento de los diferentes procesos y servicios que en ella se desarrollan, así mismo, que se contribuya a la definición de una identidad clara y de un direccionamiento estratégico consolidado, para posteriormente mediante el diseño de un plan estratégico de comunicaciones sea posible potencializarlo en sus públicos internos, incentivando el sentido de pertenencia por la organización y demostrando coherencia entre lo que se muestra y lo que realmente es, todo en un proceso de participación activa del público interno de la organización, donde sus opiniones e ideas sean el motor para la creación de estrategias que aporten a la organización cambios visibles.

Por tanto, consolidar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de patinaje como elemento integrador para direccionar y potencializar sus procesos y servicios permite que este escenario deportivo trascienda los límites geográficos y vislumbre su trabajo diario, no sólo por la impecable labor de sus deportistas, sino también por sus colaboradores, los cuales estarán permeados por la gestión de la comunicación en la organización y esta a su vez por normas establecidas con la conceptualización adecuada.

Durante este proceso, el diagnostico de comunicación es una herramienta de gran importancia para evidenciar el punto que requiere mayor atención y por ende una rápida intervención que contribuya al bienestar de la organización. cabe destacar que el diagnostico de comunicación, permite conocer el estado en el que se encuentran los sistemas de comunicación y su uso más común es netamente correctivo, es decir, se aplica cuando se perciben fallas en los sistemas comunicativos y el funcionamiento de la organización se ve afectado de alguna manera <sup>11</sup>. De esta forma el diagnostico permite tener una especie “fotografía” que revela el estado actual de la empresa, y partiendo de esta se podrán establecer los componentes comunicativos y las acciones que la Liga necesita para su fortalecimiento.

---

<sup>11</sup> Charles, Mercedes. El diagnostico de comunicación: Gestor del cambio. Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional. P: 83.

Finalmente, es posible afirmar que potencializar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje aporta a tener una organización con calidad, la cual sea reconocida por medio de la difusión de su labor, donde cuenta con procesos organizacionales bien estructurados a partir de la labor de la comunicación en las organizaciones.

## **5. INTERESES DE LA PASANTÍA**

### **5.1 INTERÉS ACADÉMICO PARA EL ESTUDIANTE**

El trabajo de pasantía institucional “La comunicación interna como elemento integrador para direccionar y potencializar procesos y servicios en una organización deportiva. Caso: Liga Vallecaucana de Patinaje”, se llevó a cabo mediante un proceso de investigación e intervención en la organización con el fin de desarrollar una propuesta orientada a fortalecer la comunicación interna en la misma. De esta forma posibilitó fusionar el conocimiento adquirido durante cinco años de pre grado en Comunicación social – Periodismo y los conocimientos y la experiencia en el patinaje como disciplina deportiva.

La Liga Vallecaucana de Patinaje es una organización de retos, y por tanto es un reto académico lograr pasar de las aulas de clase a una organización que requiere intervención inmediata y que todo aquello que se implemente será una novedad para la institución, afectando positiva o negativamente en relación con la manera como se desarrolle el proyecto.

Es por esto, que el hecho de experimentar un proceso de cambio e implementación de la comunicación interna en una organización real, con problemas reales y con la posibilidad de brindar soluciones mediante un proyecto real, significa dar un gran paso como profesional, y avanzar de la teoría a la práctica, llevando a cabo con disciplina, compromiso y responsabilidad un trabajo en el que se debe hacer uso de todos los conocimientos adquiridos y contar con una gran creatividad personal.

De esta forma este proyecto aportará a fortalecer conocimientos, a la creatividad y al análisis necesario para identificar problemas y proponerles una solución desde la comunicación en las organizaciones, así mismo, las capacidades necesarias para liderar proyectos, trabajar en equipo con otras personas y pensar estratégicamente, para finalmente aplicar los conceptos aprendidos, ponerlos en práctica en pro del desarrollo de la organización.

### **5.2 INTERÉS PROFESIONAL PARA EL ESTUDIANTE**

Como profesional del campo de la comunicación, específicamente en el área de comunicación organizacional, la experiencia que se tenga en el desarrollo de proyectos y en la intervención en otras organizaciones no sólo enriquece la hoja de vida, sino también aporta madurez profesional, conocimientos estratégicos y permite tener una visión amplia y clara de la manera cómo

funcionan las organizaciones del presente. Así mismo, brinda seguridad en el momento de desempeñar diferentes trabajos relacionados con esta área y sobre todo permite pensar estratégicamente en pro del beneficio de la compañía.

Por tanto, como comunicadora social, el hecho de realizar una pasantía institucional en una organización con diferentes problemáticas comunicativas, la cual requiere intervención con todos los procesos de comunicación interna, permite hacer uso de todos los conocimientos adquiridos, trabajar arduo y continuamente, adquiriendo gran experiencia en el trabajo con colaboradores, en la observación y en la implementación de soluciones que aporten un cambio positivo a la organización, el cual se potencialice desde la apropiación del público interno.

Así las cosas, al culminar el trabajo de pasantía institucional, se habrá alcanzado un gran aprendizaje y experiencia como profesional, brindando la oportunidad y la seguridad de desarrollar proyectos a futuro e intervenir otras organizaciones.

### **5.3 INTERÉS LABORAL PARA EL ESTUDIANTE**

El hecho de intervenir una organización de gran importancia en la ciudad como lo es la Liga Vallecaucana de Patinaje, se convierte en un gran reto como profesional que indiscutiblemente dejará grandes aprendizajes para la vida laboral.

De esta forma, fortalecer espacios propios de la cultura de Santiago de Cali, como lo son los escenarios deportivos que pertenecen a la Liga, aportar al reconocimiento de la labor que en ella se realiza, y entregar al departamento una organización sólida, con procesos comunicativos transparentes y fuertes que contribuyan a su esfuerzo constante por ser una organización de calidad, permite tener una visión laboral amplia, una experiencia que aporte preparación para grandes retos sin importar cuan grandes pueden ser.

De acuerdo con lo anterior, el hecho de interactuar con sus diferentes públicos, trabajar en equipo, ser parte de la organización vivir su cultura organizacional y en especial contribuir a que todos los procesos comunicativos internos están organizados brinda disciplina, profesionalismo y responsabilidad a la labor que se realiza, y de la misma forma, aporta un alto grado de preparación para continuar el camino laboral.



## **5.4 APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN**

La Liga Vallecaucana de Patinaje es una institución que actualmente le suma importancia a los procesos que se gesten en torno a la comunicación, por lo que en los últimos años ha tenido un gran despliegue informativo, principalmente a nivel externo. Sin embargo, reconoce las múltiples falencias que se presentan en cuanto a su comunicación interna y carece de una persona que se haga cargo de la intervención de este tipo de problemas.

Es así, como de llevar a cabo un proyecto que permita ver la comunicación interna como elemento integrador para direccionar y potencializar procesos y servicios en la Liga Vallecaucana de Patinaje, por medio del cual se defina, se estructure, se fortalezcan los procesos comunicativos internos en pro del bienestar y el desarrollo de la organización, significa una gran contribución para la misma, pues será un plus innovador dentro de la entidad que aportará al direccionamiento estratégico, a crear una identidad que la diferencie de las demás Ligas, la posicione, la consolide ante sus diferentes audiencias, y así mismo, permitirá que los colaboradores se acerquen y se apropien más de la organización a la cual pertenecen.

En este orden de ideas, la implementación de un proyecto enfocado a la estructuración de la comunicación interna en la Liga contribuye a tener coherencia en los procesos y servicios que en ella se desarrollan, genera coherencia entre lo que se dice y se hace, permitiendo que la organización se proyecte a sus diferentes audiencias como una entidad fortalecida desde su interior, consolidando su reputación empresarial como una compañía deportiva consolidada y firme.

Por tanto, este proyecto será de gran importancia para la organización, pues debido a que no se ha trabajado de forma constante el fortalecimiento de la comunicación interna, no existen documentos o procesos que den cuenta de la importancia de esta, y por tanto no hay quien oriente a la Liga para seguir fortaleciendo esta área de la comunicación, cabe destacar, de gran importancia para las organizaciones del presente.

## 6. MARCOS DE REFERENCIA

### 6.1 MARCO CONTEXTUAL

Abordar el tema de la comunicación organizacional se ha convertido en un gran reto para las organizaciones actuales, especialmente, cuando estas son de gran relevancia en el entorno local, nacional o internacional, caso concreto de una organización deportiva, la cual debe mantener una estrecha relación tanto con sus públicos internos como externos, teniendo en cuenta el sentido que la información tiene para ella.

En el caso de Colombia, las organizaciones deportivas se regulan de acuerdo a la ley 181, en la cual está definido claramente qué son, cuál es su estructura y cómo deben funcionar.

Precisamente, de acuerdo con la normatividad, las organizaciones que regularmente actúan en el deporte en la realidad nacional son los comités olímpicos, las federaciones deportivas, las ligas, los comités municipales, los institutos de deporte y recreación de orden departamental y municipal, los gimnasios, los departamentos u oficinas de deporte de las empresas y universidades, las escuelas de formación, las asociaciones, las ONG deportivas, los clubes polideportivos, las cajas de compensación familiar, los colectivos de aeróbicos y de tercera edad y los clubes profesionales de fútbol.<sup>12</sup>

Es así, como en la ciudad de Santiago de Cali, “uno los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano”<sup>13</sup>, se encuentra una organización con una enorme trayectoria a nivel nacional y mundial, responsable de dejar en alto el nombre del país y el departamento por medio de su impecable participación en los diferentes eventos deportivos relacionados con el patinaje, la disciplina que representa y que por supuesto conforma el grupo de las organizaciones deportivas colombianas.

Así, el recorrido histórico de la Liga Vallecaucana de Patinaje, empieza a construirse en el año 1950, pero es hasta el año 1968 que se da su amplio despliegue deportivo, por tanto es este año el que se recuerda como el que da

---

<sup>12</sup> Zapata, Guillermo León. Comunicar para ganar en el deporte [en línea] Colombia [Citado 27 de mayo de 2011] Disponible en internet en:

[http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/comunicar.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf)

<sup>13</sup> PORTAL OFICIAL ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Contextualización de la ciudad de Santiago de Cali [en línea]. [citado en 18 de Junio de 2011]. Disponible en internet en

<http://www.cali.gov.co>

inicio al gran rodar del patinaje. De esta forma, se construye el primer circuito de ruta que sirvió de plataforma y pilar en la formación de semilleros vallecaucanos de patinadores, quienes 10 años más tarde proporcionaron logros importantes tanto en la competencia de ruta, como en pista a nivel nacional e internacional.

Así, “la Liga Vallecaucana de Patinaje, una Institución de derecho privado, sin ánimo de lucro que impulsa programas de interés público y social, tiene como objeto fomentar, dirigir, reglamentar, organizar y velar por la formación y práctica del Hockey sobre ruedas, el Patinaje de Carreras, el Patinaje Artístico y el Hockey en Línea en todo el Departamento del Valle del Cauca”<sup>14</sup> y años tras año ha representado con orgullo al Valle, posicionándolo como potencia en esta disciplina a nivel nacional y mundial, pues el mayor número de deportistas que conforman la selección Colombia pertenecen a este departamento.

De la misma forma, la Liga Vallecaucana de patinaje se encuentra Vinculada a INDERVERALLE, “entidad que se encarga de contribuir a la formación integral de la población vallecaucana, satisfaciendo las necesidades respecto a la práctica del Deporte, la Educación Física y la Recreación”<sup>15</sup>. Lo cual representa un respaldo no sólo social, sino también político y económico, pues parte del presupuesto manejado por la Liga Vallecaucana de Patinaje es destinado por INDERVERALLE, así como el apoyo que se brinda a diferentes deportistas para asistir a competencias internacionales a representar el departamento.

Por tanto, la Liga como organización deportiva se convierte en el eje central para la investigación, la intervención y el desarrollo de un proyecto que busca fortalecer los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo dentro de la misma, involucrando las diferentes áreas que en ella se encuentran: comité ejecutivo, área de secretaría, área de entrenadores, área de instructores, comité de juzgamiento y comunicaciones, actores importantes en el proceso de desarrollo del proyecto.

De la misma forma, la labor desarrollada por La Liga Vallecaucana de Patinaje, se encuentra vinculada a los procesos adelantados por La Federación Colombiana de Patinaje, ente que se encarga de regular todo lo relacionado a campeonatos nacionales y presencia en competencias internacionales de los deportistas de alto rendimiento y abarca las diferentes ligas del país.

---

<sup>14</sup> Liga Vallecaucana de Patinaje. Escuela formativa de patinaje – Quienes somos [en línea]. Página oficial Liga Vallecaucana de patinaje [citado en 18 de agosto de 2011]. Disponible en internet en <http://www.vallepatin.org.co/>

<sup>15</sup> INDERVERALLE. Misión [en línea] [citado 5 noviembre 2011], disponible en internet en <http://www.inderveralle.gov.co/paginas/mision.htm>

Es así, como la labor que realiza La Liga Vallecaucana de Patinaje se encuentra vinculada a diferentes entes reguladores que supervisan su labor y los cuales le han atribuido el título de una de las mejores Ligas del país, debido a los procesos administrativos que en ella se desarrollan y el impecable desempeño de sus deportistas, sin embargo pese a esta vinculación, la Liga se presenta como una organización autónoma, que aunque sigue a cabalidad la normatividad del deporte en Colombia tiene gran autoridad sobre la preparación y participación de sus deportistas, así como el manejo de los recursos que recibe.

En este punto cabe mencionar, que el impacto social de la organización en el Valle del Cauca es muy fuerte, pues su labor a través del tiempo la ha categorizado como La Liga donde muchos desean estar, además del innegable reconocimiento que tiene gracias a la gran cantidad de títulos obtenidos. Así mismo, el trabajo social que esta realiza con las comunas menos favorecidas de Cali ha brindado una oportunidad a los jóvenes de escasos recursos para practicar este deporte, y encontrar en el patinaje una alternativa sana de diversión que los aleja de las diferentes problemáticas sociales que existen a su alrededor.

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

La comunicación es un proceso que ha estado presente desde los inicios del hombre, se dice que todo comunica y por tanto es un factor fundamental e indispensable en todos los campos de la vida diaria. De esta forma “La comunicación sostiene y anima la vida, es motor y expresión de la actividad social y de la civilización, ha llevado a los hombres y a los pueblos desde el instinto hasta la inspiración, a través de una serie de procesos y sistemas de información, impulsos y control. Fuente común de la cual se toman las ideas, fortalece el sentimiento de pertenencia a una misma comunidad mediante el intercambio de mensajes”<sup>16</sup>.

Es así, como la comunicación ha sido la manera por la cual el hombre ha logrado diferenciarse de los demás seres vivos mediante la capacidad de poder expresar sus ideas, ha sido el vínculo que le ha permitido estar en comunidad y sentirse parte de ella mediante sentimientos, expresiones y emociones; también, le ha permitido interrelacionarse con otros para desarrollar nuevos pensamientos, para que exista una retroalimentación de ideas, y en muchos casos, para tener objetivos comunes que los orienten hacia la consecución de metas y objetivos, es precisamente la comunicación, la que asegura el éxito en las relaciones humanas, cualquiera que sea su campo de desarrollo.

---

<sup>16</sup> O’SULLIVAN RYAN, Jeremiah. La comunicación humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación. 3ra edición. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, 1996. P: 14. ISBN: 980-244-054-X

Etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa hacer común, y permite un acercamiento entre comunicación y comunidad, así que más allá de que el ser humano interiorice su manera de pensar, la comunicación permite que este pueda compartirlo con su comunidad poniendo algo en común de aquello que hace parte de sí mismo.

De esta forma, “el hombre, ricamente dotado de facultades innatas de comunicación, ha conseguido erguirse por encima de las demás especies gracias a su capacidad de organización. Así como a las otras potencialidades que ha sabido desplegar para mejorar, extender y ampliar dichas facultades naturales. A lo largo de la historia, el ser humano ha procurado mejorar su capacidad de recibir y asimilar información sobre el medio circundante y de aumentar al mismo tiempo la rapidez, la claridad y la diversidad de sus propios métodos de transmisión de información”<sup>17</sup>. Es por esto que se vive en un mundo cada vez más interconectado, donde la inmediatez de la información no da espera, y estar en comunicación constante con los demás se ha vuelto una necesidad básica que incluso las organizaciones han empezado a interiorizar.

Por tanto, la comunicación en las organizaciones cobra cada vez mayor importancia, pues está en una búsqueda continua por alcanzar la comunicación ideal entre el equipo de trabajo, entre los colaboradores y directivos; y entre la institución como tal con sus diferentes públicos de interés, siendo cada vez más efectivos en la recepción y transmisión de información clara que contribuya al funcionamiento, posicionamiento, y reputación de sí misma.

Sin embargo, para que esto suceda es necesario que exista coordinación entre los entes que hacen parte del proceso de comunicación, como lo expresa Carlos Fernández Collado:

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos<sup>18</sup>.

Por esta razón, estructurar, definir y potencializar la comunicación interna en una compañía, establece símbolos comunes, direcciona las maneras de actuar, de movilización dentro de la organización entre quienes conforman el ambiente laboral, constituye un proceso fundamental como primer paso para tener una

---

<sup>17</sup> Ibíd. Página 18

<sup>18</sup> NIEVES CRUZ, Felipe citando a Carlos Fernández Collado en Conceptos de comunicación organizacional [en línea] México [citado en 2 de octubre de 2011] Disponible en internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

comunicación interna eficaz, que aporte al desarrollo de la organización y contribuya a obtener procesos comunicativos exitosos proyectando una imagen sólida y bien constituida de la misma.

Por otra parte y en concordancia con lo anterior, es necesario reconocer que las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, y el deportivo para entender que en estos grupos la comunicación juega un papel fundamental. Iván Thompson la ha conceptualizado así:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto tiene dos significados: El primero, se refiere al conjunto de elementos que actúan, interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo se refiere al resultado de coordinar disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren fines propuestos<sup>19</sup>.

De esta forma, los términos de comunicación y organización se fusionan con gran facilidad creando el concepto de comunicación organizacional, discutido en la actualidad y con gran pertinencia en las empresas del presente. Así lo explica Carlos Fernández Collado:

La comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos<sup>20</sup>.

Es entonces, cuando la comunicación que se aplica en las organizaciones se denomina comunicación organizacional, “Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y

---

<sup>19</sup> THOMPSON, Iván. Concepto de organización aplicable a ambos casos [En línea]. Portal de Mercadotecnia, Octubre de 2007 [Citado en 3 de octubre de 2011], Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

<sup>20</sup> Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 1ra edición. México: Trillas, 1991. P: 30. ISBN 968-24-42583.

en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación<sup>21</sup>. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio, en la cual se ha convertido en un factor innato e indispensable.

En este orden de ideas, muchas empresas han optado por crear un departamento de comunicaciones, vincular a la empresa un profesional experto en el tema o recurrir a consultorías externas referentes a la comunicación organizacional, pues se ha ido acrecentando la necesidad de una comunicación eficaz dentro de la misma, la cual apoye las diferentes áreas de la empresa mediante procesos efectivos que se desarrollen acorde con los objetivos de la organización.

Así, las organizaciones y empresas deben encontrar la manera correcta de enviar mensajes asertivos, de la misma forma, fomentar las relaciones interpersonales entre las personas que intervienen en la compañía. Por tanto, es pertinente mencionar que la comunicación organizacional brinda las herramientas, técnicas y actividades facilitadoras en el flujo de la información en todos los procesos comunicativos que se gestan en la organización.

Como se puede observar, la comunicación organizacional está presente tanto en organizaciones públicas, como privadas, pymes, organizaciones educativas y organizaciones deportivas, estas últimas se convierten en el principal punto de atención de este proyecto y las cuales están determinadas por lo dispuesto en la ley 181, o Ley del Deporte (Coldeportes Nacional, 1995)

Quando se hace referencia a una organización deportiva, se está hablando de aquella estructura en la cual un grupo de individuos, organizados de una manera permanente y específica, buscan conseguir unos objetivos relacionados con la actividad física, recreativa, lúdica y deportiva. En este caso, los gimnasios, las ligas, las federaciones, los institutos departamentales y municipales de deporte y recreación, los clubes, los departamentos de deporte y recreación de universidades, empresas y cajas de compensación familiar, las empresas deportivas, los grupos de aeróbicos y de tercera edad, las escuelas de formación, los centros de iniciación y formación deportiva, corporaciones deportivas y las ONG del deporte<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> NIEVES CRUZ, Felipe citando a Collado, Carlos. Conceptos de comunicación organizacional [en línea] México [citado en 2 de octubre de 2011] Disponible en internet en:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

<sup>22</sup> Zapata, Guillermo León. Comunicar para ganar en el deporte [en línea] Colombia [Citado 27 de mayo de 2011] Disponible en internet en:

[http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/comunicar.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf)

Así las cosas, “para comercializar o vender un servicio deportivo, crear un sitio web, hacer que la comunidad se acerque a la Liga, alcanzar una buena asistencia al escenario deportivo, conseguir la vinculación de un nuevo patrocinador a la entidad, abrir la página deportiva del periódico y escuchar en el programa de radio y televisión una información sobre los deportistas de la organización, son metas absolutamente alcanzables por una organización que piensa estratégicamente en sus públicos. Esto implica tener una herramienta fundamental e infaltable en la estructura organizativa, la cual es el Departamento de Comunicación”<sup>23</sup>.

En este punto, es necesario recurrir a la importancia que actualmente tienen las organizaciones deportivas en el contexto local y nacional, pues en los últimos 25 años, el crecimiento de la actividad física y la cultura del deporte ha sido incesantes, por tanto, constituyen hoy base indispensable de intervención desde el campo de acción de la comunicación, pues se han convertido en un actor clave junto a las instituciones educativas y de salud.

Este crecimiento, sumado a los cambios económicos y estructurales, han tornado más compleja la gestión en esta y otras organizaciones deportivas, las cuales necesitan cada vez más de una comunicación estructurada y bien definida, orientadoras de los diferentes procesos que en este tipo de entidades se llevan a cabo.

De acuerdo con lo anterior, cabe afirmar que la comunicación organizacional brinda a las empresas una serie de funciones especiales que permiten el desarrollo y la eficacia de los asuntos comunicativos que se generan en su interior. Por tanto la comunicación organizacional representa un gran aporte en las dinámicas internas y externas de las compañías y con el fin de hacer un manejo adecuado de los flujos de información, la comunicación organizacional se ha centrado en los siguientes enfoques:

- Comunicación interna: “Está orientada al público interno que son el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrada por accionistas, directivos, empleados, contratistas, entre otros”<sup>24</sup>.
- Comunicación externa: “va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada con por las personas que no tienen

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> PUBLICACIONES VÉRTICE. Comunicación interna: gestión de empresas. La comunicación interna en la empresa. España: Editorial Vértice, 2008. P: 6



ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea esta geográfica, de productos o servicios”<sup>25</sup>.

Sin embargo, el principal interés de este proyecto se centra en la estructuración, la definición y el fortalecimiento de la comunicación interna de la Liga Vallecaucana de patinaje, en lo relacionado con potencializar los procesos organizacionales y los servicios de la organización, mediante la creación de componentes claves de comunicación interna, para potencializarlos en el público interno por medio de un Plan Integral de Comunicación.

De esta forma, se concibe a la comunicación interna como “un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación”<sup>26</sup>, ya que se considera de magna importancia involucrar a los colaboradores en la evolución de propuestas que contribuyan al cambio organizacional en La Liga, de manera que estos se apropien de los procesos que se efectúan en el ambiente laboral, se sientan parte de ellos, comprometidos en la consecución de objetivos comunes y tengan sentido de pertenencia por la compañía.

Citando a Carlos Fernández Collado<sup>27</sup> quien define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus diferentes públicos de interés, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se puede concluir que la Comunicación interna hace parte de un proceso de suma importancia en la organización, el cual es necesario fortalecer para el mejoramiento de procesos comunicativos efectivos en la compañía.

Por tanto, “la estructuración de la organización debe concebirse para engendrar las estrategias pertinentes y permitir una aplicación satisfactoria. Debe pues considerársela como un verdadero factor clave del éxito, y administrarla como un elemento activo y no adaptable de la estrategia”<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibíd. P: 5

<sup>26</sup> Elías, J y Mascaray, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998. Página 46.

<sup>27</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas S. A, México D.F, México. 2003

<sup>28</sup> BARTOLI, Anie. Comunicación organizacional. Estrategia y estructuras. Ediciones Paidós, Barcelona 1992. P: 27

Así las cosas, concebir la comunicación interna como una herramienta fundamental en la gestión empresarial permite definir a la organización como un todo, aportarle coherencia a los diferentes procesos que en esta se desarrollan y contribuir notablemente a su mejoramiento, mediante el análisis y la identificación de los principales problemas comunicativos que se generen en su interior, proponiendo la estrategia más adecuada que aporte a su solución. “Toda estrategia es el producto de un proceso de pensamiento que concibe y selecciona una ruta de acción. Transitar esa ruta y alcanzar nuestras metas exigirá otras habilidades complementarias. Es por ello que dominar la estrategia implica pensamiento y acción”<sup>29</sup>

De acuerdo con José Luis Sanchis “La comunicación analiza cada situación y propone la estrategia más adecuada para asumir e influir en las percepciones y lograr la persuasión mediante la motivación racional y emotiva sobre los valores y la conducta”<sup>30</sup>.

En concordancia con lo anterior, diseñar una serie de estrategias enfocadas al fortalecimiento de la organización mediante la comunicación interna, contribuye notablemente a mejorar los procesos de trabajo de los colaboradores, las relaciones entre ellos y sus directivos, al reconocimiento de la organización como una compañía sólida que será reflejado a su interlocutores por medio de sus procesos organizacionales, servicios e indiscutiblemente sus colaboradores, ya que estos evidenciarán la identidad corporativa de la misma, aportando a la efectividad de los procesos comunicativos y a la reputación.

**6.2.1. Diagnóstico de comunicación.** Durante el proceso de identificación de las necesidades de una organización, el diagnóstico de comunicación es una herramienta de gran importancia para evidenciar el punto que requiere mayor atención y por ende una rápida intervención que contribuya al bienestar de la organización. Así las cosas, “el diagnóstico de comunicación, permite conocer el estado en el que se encuentran los sistemas de comunicación y su uso más común es netamente correctivo, es decir, se aplica cuando se perciben fallas en los sistemas comunicativos y el funcionamiento de la organización se ve afectado de alguna manera <sup>31</sup>. De esta forma, el diagnostico permite tener una especie “fotografía” que revela el estado actual de la empresa, y partiendo de esta permite establecer la estrategias correctas para lograr el éxito de una organización.

---

<sup>29</sup> Pérez, Rafael. Pensar la estrategia. Ediciones La Crijia, Buenos Aires. 2012. P:11. ISBN: 978-987-601-150-1

<sup>30</sup> Sanchis, José Luis. Comunicar con éxito: Teoría y Práctica de la comunicación. España: Ediciones Gestión 2000. 2005. P 182. ISBN: 84-8088-544-0

<sup>31</sup> Charles, Mercedes. El diagnostico de comunicación: Gestor del cambio. Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional. P: 83.

En un diagnóstico precisamente se analiza detenidamente cada componente de la organización como la cultura, la comunicación interna y la externa, el clima, la reputación empresarial, el posicionamiento, la gestión del conocimiento, la inteligencia organizacional, entre otros, donde a partir de los resultados de cada análisis, de la sistematización y categorización de los mismos se puede llegar al desarrollo de estrategias para solucionar y fortalecer todos los procesos de comunicación.

El conjunto de estrategias de comunicación que se crean a partir de un diagnóstico de comunicaciones es lo que se denomina Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC), se le llama plan ya que no incluye solo las estrategias de comunicación sino las maneras y las técnicas más adecuadas que permitan desarrollarlas, es decir, las acciones y productos de comunicación que se utilizarán para hacerlas posibles.

Así las cosas, las organizaciones deportivas como otras organizaciones a nivel general ha iniciado el proceso de cambio organizacional en trabajo continuo con la persona a cargo del departamento de comunicaciones, podría incluso decirse que el proceso comunicativos en las entidades relacionadas con el deporte ha ido evolucionando en concordancia a lo que exigen las organizaciones actuales. Tal como lo plantea Guillermo León Zapata en su libro Comunicación estratégica en instituciones deportivas, es posible entender que:

Hoy en día, las organizaciones de todo tipo, y entre ellas las deportivas, ven la necesidad de abandonar esquemas jerárquicos, tradicionales y añejos de actuación para incorporar nuevas reglas y fórmulas que estén a la altura de las necesidades locales y globales. También se requiere de líderes y ejecutivos que, ante todo, comuniquen, pero además lo hagan con velocidad y oportunidad.

Aparece en este entorno, el comunicador organizacional, como el nuevo líder, que al lado del gerente o director de deportes, le entregará las herramientas para que este último haga su labor más competitiva. Obviamente, el comunicador organizacional que se propone para la empresa deportiva, debe abandonar sus comportamientos tradicionales, los que históricamente se limitaron a informar internamente ante el personal, hablar solamente de lo positivo de la organización y asesorar al gerente en las relaciones con la radio, la prensa y la televisión. Obviamente, esta labor es importante, pero hoy en día el comunicador organizacional tiene que ubicarse en otra perspectiva, en donde él mismo gerencie, proponga, investigue y participe activamente de la labor y posicionamiento de su institución. Se hace referencia entonces a una

comunicación estratégica, en donde el profesional de la comunicación mirará hacia el futuro sin abandonar el presente<sup>32</sup>.

Es así, como la implementación de este proyecto, fortalecerá temas importantes en el campo de la comunicación organizacional, especialmente en la organización deportiva a intervenir entre los que es posible mencionar:

➤ **Cultura organizacional:**

Es la manifestación intangible en la que convergen los valores, normas, ideologías, actitudes y conductas de los miembros de una empresa. La cultura organizacional es la que brinda personalidad a la entidad, permite la construcción y el mantenimiento en el que deben intervenir todos los empleados para que de acuerdo al plan de direccionamiento estratégico se diseñen espacios propicios para la interacción basados en una filosofía de entorno. La manera de transmisión de la cultura organizacional debe ser dinámica, de apropiación y adaptación para cada miembro a través del tiempo.

➤ **Clima organizacional:**

Son las características que brinda el ambiente interno de la organización y la forma como lo perciben directa o indirectamente los miembros que la integran. La medición del clima organizacional es de gran importancia para la organización ya que con ésta se tiene un conocimiento preciso del nivel de motivación, comprensión y compromiso de los empleados, lo que influye significativamente en los resultados de la empresa.

➤ **Identidad corporativa:**

Se define como una representación de la empresa basada en la información que se tiene sobre ella a través de su comportamiento, comunicación formal, informal y simbólica; se hace a partir de una construcción estratégica de la misma para así generar la imagen deseada en sus públicos de interés. Además, ésta recoge su forma de trabajo en el día a día, los mensajes que trasmite y el estilo visual que tiene. Para tener un reconocimiento inmediato, se debe trabajar en la imagen corporativa como la manifestación visual de la organización. Está incluye los colores, el logotipo, tipografía y lema.

La identidad corporativa es vital para hacer identificación y personalización de la organización en todos sus públicos; además aumenta el nivel de pertenencia al desarrollar un “sentimiento corporativo”. Siempre tiene que velar por la

---

<sup>32</sup> Zapata, Guillermo León. Comunicación estratégica en instituciones deportivas. Medellín, Colombia: Libroarte Ltda. 2005

individualidad, resaltando los valores y atributos únicos que tiene la empresa. El rol de comunicador social es hacer intersección entre la identidad real y la identidad deseada”<sup>33</sup>.

Finalmente, desde el campo de acción de la comunicación organizacional, es posible fortalecer espacios propios de la cultura de Santiago de Cali, como lo son los escenarios deportivos que pertenecen a la Liga Vallecaucana de Patinaje y aportar al reconocimiento de la labor que esta realiza, vinculado a los triunfos que le obsequia al departamento, a la ciudad e incluso al país por medio de sus deportistas y entrenadores, también, es posible entregar al Valle del Cauca una organización sólida, con procesos comunicativos transparentes que contribuyan a su esfuerzo constante por ser una organización de calidad.

Así, La Liga es una organización deportiva que desde el hacer de la comunicación puede tener un cambio organizacional favorable a sus procesos organizacionales y servicios, cabe mencionar que “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información, y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible”<sup>34</sup> Por tanto, la comunicación interna en la organización, es una herramienta indispensable que requiere una rápida acción con un componente de aplicación y apropiación dentro de su público interno. En la actualidad las organizaciones piensan en la constante evaluación de sus procesos y cada uno de los elementos que la conforman, por lo fenómenos de globalización y competencia que enmarcan las relaciones comerciales y las actividades de las organizaciones del siglo XXI<sup>35</sup>.

En este orden de ideas, potencializar la Liga Vallecaucana de Patinaje desde la estructuración de una comunicación interna efectiva, se convierte en una herramienta fundamental para su productividad y desarrollo, ya que se pueden encontrar soluciones a los problemas internos en el momento apropiado, se fortalecen las relaciones entre todos los colaboradores y miembros de la organización, y se aporta a la construcción de una cultura organizacional propia, generando sentido de pertenencia en el público interno de la organización. Por tanto, es fundamental pensar en primera medida en el mejoramiento de los procesos comunicativos internos, para que a partir de

---

<sup>33</sup> CASTRO PINZÓN, Laura. Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna Universidad Javeriana. Santiago de Cali, 2008. Proyecto de grado (comunicador organizacional). Universidad Javeriana Cali. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

<sup>34</sup> PUBLICACIONES VÉRTICE. Comunicación interna: gestión de empresas. La comunicación interna en la empresa. España: Editorial Vértice, 2008. P: 7

<sup>35</sup> BELALCÁZAR Xiomara, OSPINA Diana - Diagnóstico de elementos de Comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabres Trading Ltda. Trabajo de grado disponible en Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

estos se pueda fortalecer los procesos organizacionales, optimizarlos uno a uno y de esta forma reforzar los servicios que la organización ofrece, como dicen “hay que tener la casa lista para después traer a los invitados”

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO**

La propuesta metodológica del presente trabajo de grado estuvo orientada a consolidar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje como un elemento integrador para direccionar y potencializar sus procesos y servicios, por esto, se hizo necesario valorar el desarrollo de la comunicación interna en sus procesos organizacionales con el fin de identificar los puntos específicos de intervención y a partir de ahí, crear los componentes de comunicación Interna que aportaron al fortalecimiento de la Liga, donde finalmente, mediante un Plan Integral de Comunicación Estratégica se realizó el proceso de apropiación en sus colaboradores.

Es así como este trabajo de grado ha sido el resultado de aproximadamente dos años de estudio en la organización, donde se realizaron un gran número de intervenciones para asignaturas de clase como Estrategias de comunicación para las organizaciones e Imagen e identidad corporativa, por medio de las cuales inició un proceso de evaluación de las principales necesidades de la organización y se empezaron a crear elementos claves de comunicación que posteriormente tuvieron un proceso de refuerzo y mejoramiento en el desarrollo del proyecto de grado.

De esta manera, la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto estuvo compuesta por la observación participante y el análisis de aquellos componentes de comunicación que La Liga tenía, partiendo de ellos, fue posible crear un direccionamiento estratégico bien estructurado, y aportar notablemente al mejoramiento de la cultura organizacional, el clima laboral entre los colaboradores y finalmente potencializar una imagen corporativa bien definida.

Así mismo, se recurrió a la realización de tres entrevistas a personas que conocen muy bien la organización y tienen relación directa con los procesos de comunicación que en ella se adelantan, estos son: la gerente, el Presidente y la Jefe de prensa. Por otra parte se utilizaron las encuestas como otro instrumento recolector de información, dónde se tomó una muestra del 90% correspondiente a 44 colaboradores y se les aplicó una encuesta de 34 preguntas relacionadas con la comunicación interna en la organización.

De esta manera, el enfoque de investigación que se usó para este trabajo, fue el histórico hermenéutico, ya que permitió evaluar los procesos de comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje mediante el análisis

y la interpretación de información, para luego comprender el funcionamiento de la comunicación interna en la dicha organización. De esta forma, fue posible realizar un balance de las necesidades y fortalezas comunicativas, diseñar posibles estrategias para suplir dichas necesidades para aportar al direccionamiento y potencialización de sus procesos y servicios.

En este orden de ideas, la participación activa de los colaboradores en el desarrollo del proyecto jugó un papel fundamental, ya que contribuyeron a la creación de la cultura organizacional como los valores corporativos y con sus ideas aportaron a tener una organización mejor estructurada.

**7.1.1. ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?** El proceso de progreso del proyecto de pasantía fue muy interesante, ya que con el desarrollo del proyecto fueron surgiendo necesidades y estas a su vez brindaron ideas que hicieron que el proyecto creciera más de lo planteado inicialmente.

Por tanto, es posible afirmar que de lo planteado al inicio del proyecto se cumplió con todas las expectativas, e incluso se brindó a la organización más de lo que está esperaba, lo cual puede considerarse como resultados agregados.

Para el cumplimiento de todo lo pactado al inicio de la pasantía fue necesario un compromiso firme con la organización, un trabajo arduo en conjunto con colaboradores directivos, asesora de proyecto de grado y sobre todo trabajar con la pasión que la pasantía proyectaba.

Así, fue posible entregarle a la Liga una organización mejor estructurada desde la comunicación con un direccionamiento estratégico fuerte, bien definido, con la misión, visión y objetivos acordes con la razón de ser de la compañía, los valores corporativos creados en cooperación con los colaboradores, los cuales siempre tuvieron participación activa en el proyecto; una reseña histórica que identifica la Liga y da cuenta desde sus inicios hasta los días actuales, así mismo la modificación del organigrama en trabajo conjunto con la gerente da cuenta de una organización de líderes, que funciona horizontalmente lo cual contribuyó a mejorar el clima organizacional, se superaron roces entre colaboradores y se brindó la confianza al grupo de trabajo de acercarse a los directivos, de dar sus ideas y expresar sus opiniones.

También, es importante agregar que se realizó la estructuración del departamento de comunicaciones, el cual cuenta con el perfil del jefe de comunicaciones, el diseño funcional de comunicaciones, el manual de funciones y perfil del cargo de jefe de comunicaciones, la política de



comunicación, las líneas de operación, los referentes de comunicación, los escenarios de comunicación, los medios y espacios de comunicación en la organización, y los atributos de comunicación, los cuales fueron creados en acuerdo con la jefe de comunicaciones de la organización.

De la misma forma, la implementación del plan estratégico de comunicación para potenciar los componentes de comunicación interna en su público interno, contribuyó a que los colaboradores se apropiaran de su organización y se proyectara una identidad corporativa consolidada.

Finalmente se dio cumplimiento total a los objetivos trazados en el inicio del proyecto, pues se valoró el desarrollo de la comunicación interna en los procesos organizacionales de La Liga Vallecaucana de Patinaje mediante un arduo trabajo de investigación y recolección de información, así mismo, esto permitió crear los componentes de comunicación Interna que la Liga requería para ser una organización mejor estructurada para finalmente a través de un Plan integral de comunicación estratégica apropiar la comunicación Interna en los públicos de interés de la entidad.

**7.1.2. ¿Qué no se cumplió y por qué?** Afortunadamente el proyecto de pasantía institucional fue más allá de lo pactado y permitió dar a la organización resultados adicionales, por tanto, es posible afirmar que todo se cumplió es decir, los objetivos de la pasantía, las metas y aportes esperados por la organización y propuestos por la estudiante.

**7.1.3. Técnicas y herramientas de investigación.** Para el desarrollo de la pasantía institucional realizada en la Liga Vallecaucana de Patinaje, se realizó un amplio trabajo de campo, en el cual se hizo uso de los siguientes instrumentos de recolección de información que portaron en gran medida al correcto desarrollo del proyecto:

#### Revisión Documental

Durante el proceso de creación de la historia de la Liga Vallecaucana de Patinaje, se hizo uso de la revisión documental de toda la información contenida en el archivo histórico de la organización e información de periódicos de la época, así, se encontró un video que contenía parte de la historia de la Liga, documentos institucionales, artículos en periódicos y revistas, fotografías antiguas, informes de la gestión realizada por la Liga años atrás, entre otros.

#### Observación Participante

El proceso de observación participante inició hace dos años (2010) cuando por parte de la estudiante –pasante nació la idea de problematizar las dificultades comunicativas de la Liga para convertirlas en su trabajo de grado, así se hizo

presencia en diferentes jornadas deportivas realizadas por la organización, lo que permitió conocer el compromiso de los colaboradores con la entidad, se fue partícipe en algunos procesos organizacionales de la entidad que permitieron tener un acercamiento a la problemática y a la comunidad para identificar cómo era el clima organizacional, cómo se desarrollaba la cultura de la organización, cuáles eran las percepciones de los dirigentes y colaboradores frente al día a día de la Liga, quienes eran los líderes, y de esta forma analizar las necesidades primordiales para proponer soluciones asertivas.

La observación participante se realizó a lo largo del desarrollo del proyecto, incluso se llevó a cabo un evento con los colaboradores para informarlos sobre la intervención que se realizaría en la organización y aplicar las encuestas, lo cual representó una jornada de grandes conclusiones las cuales se lograron en el trabajo y la interacción con los colaboradores y directivos de la Liga.

### Encuesta

Se realizó un formato de encuesta basado en las categorías de comunicación interna que se querían abordar acordes con los objetivos del proyecto; la encuesta se aplicó una muestra representativa de los colaboradores como prueba piloto, donde a partir de los resultados arrojados se llevó a cabo un rediseño el cual fue aplicado al 90% de colaboradores de la organización.

### Entrevistas

Con la intención de conocer a profundidad el estado de la comunicación interna y la interpretación que de esta tenían personas que tienen un papel fundamental en lo relacionado con comunicaciones se realizaron cuatro entrevistas dirigidas a: presidente de la organización, la gerente y la jefe de prensa, con quienes se profundizó en aspectos importantes de comunicación interna.

**7.1.4. Procedimientos utilizados.** Principalmente, cabe destacar los tres momentos que guiaron el desarrollo del proyecto:

- ✓ Valoración de la comunicación en la organización y recolección de información.
- ✓ Creación de los componentes de comunicación interna que la Liga requería.
- ✓ Diseño del Plan Estratégico de Comunicación para la apropiación de los componentes de comunicación interna en los colaboradores.

Así, para el cumplimiento de la pasantía fue indispensable asumir un compromiso no sólo con la organización sino como profesional, por lo tanto se hizo necesario ser riguroso en el proceso de recolección de información, para esto se realizó una prueba piloto de la encuesta que permitió dar más exactitud a las preguntas de manera que la información obtenida fuese cercana a la realidad de la Liga, también para brindar a las personas encuestadas un material con el que se sintieran cómodos y pudieran responder sin inconvenientes pese a que era una alta cantidad de preguntas.

De la misma forma, desde los inicios del proyecto fue importante mantener informado al público interno de la organización sobre la implementación y el desarrollo del proyecto, para esto, se realizó una reunión informativa con todos los colaboradores, donde por medio de una presentación se les explicaron los principales puntos del proyecto recalcando la importancia de sus ideas y su participación, en este fue posible dialogar con ellos, conocer sus inquietudes y realizar la aplicación de la encuesta.

En este orden de ideas, muchos de los componentes de comunicación fueron creados en cooperación con los colaboradores, la jefe de comunicaciones y la gerente de la organización, ya que esto no sólo les daba importancia en los procesos que se llevaban a cabo en la pasantía sino que contribuía para que la apropiación de los mismos se llevara con una alta interiorización y compromiso.

**7.5.5. Resultados.** Para cumplir con el primer objetivo específico de valorar el desarrollo de la comunicación interna en los procesos organizacionales de la Liga Vallecaucana de Patinaje y avanzar hacia el cumplimiento del segundo objetivo relacionado con crear los componentes de comunicación interna, se utilizaron las encuestas como método para la recolección de información.

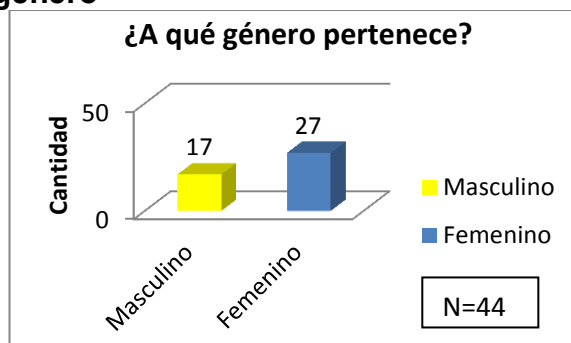
## 8. ANÁLISIS

### 8.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS ENCUESTAS A COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE

1. ¿A qué género pertenece?

a) Masculino                      b) Femenino

**Figura 2. Gráfico género**

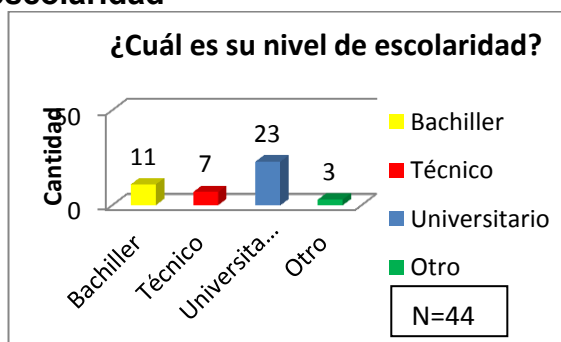


De acuerdo con la pregunta número 1 referente al género de los encuestados, de la muestra total correspondiente a 44 personas, 27 pertenecen al género femenino, mientras que 17 al género masculino; es decir que el 61% de la muestra son mujeres, representando el porcentaje más alto, y el otro 39% son hombres.

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

a) Bachiller                      b) Técnico                      c) Universitario                      e) Otro\_\_\_\_\_

**Figura 3. Gráfico escolaridad**



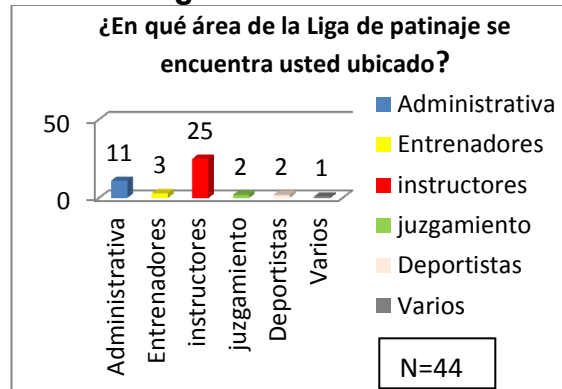
De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta número 2 sobre el nivel de escolaridad de los colaboradores de la Liga Vallecaucana de Patinaje, es posible afirmar que de los 44 colaboradores encuestados, 23 personas tienen estudios universitarios, 11 personas son bachilleres, siete son técnicos, y tres presentan un tipo de escolaridad diferente, lo cual demuestra, que la

mayoría de los colaboradores representados con un 52% de la muestra total tienen o están cursando estudios universitarios.

3. ¿En qué área de la Liga Vallecaucana de Patinaje se encuentra usted ubicado?

- a) Administrativa    b) Entrenadores    c) Instructores    d) Juzgamiento  
e) Deportistas    f) varios

**Figura 4. Gráfico área de la Liga.**

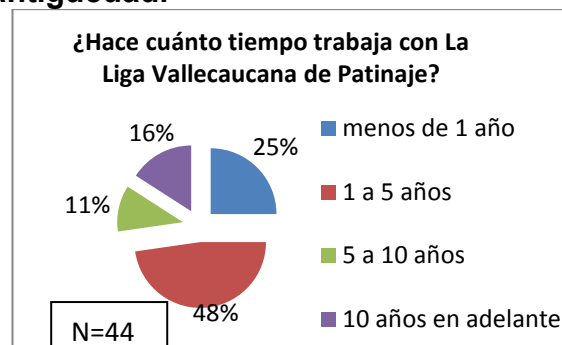


En relación con la pregunta número 3 correspondiente al área donde desempeñan su labor los colaboradores, de los 44 encuestados, 25 personas representando el 57% de la muestra total son instructores, 11 personas hacen parte del área administrativa, tres conforman el grupo de entrenadores, dos representan el panel de juzgamiento, otros dos son deportistas y una persona es de oficios varios, lo que permite inferir que el personal más amplio de la Liga Vallecaucana de Patinaje hace parte del área de instructores de la organización.

5. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con la Liga Vallecaucana de Patinaje?

- a) Menos de 1 año    b) 1 a 5 años    c) 5 a 10 años  
d) 10 años en adelante

**Figura 5. Gráfico antigüedad.**



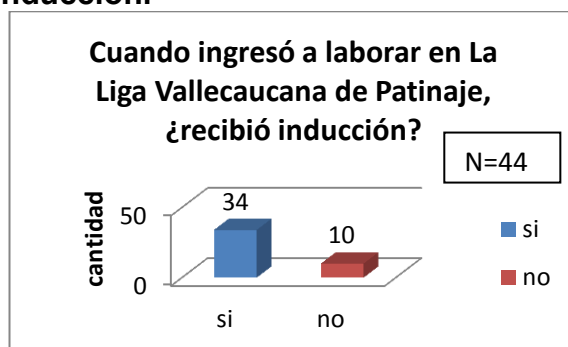
De acuerdo con la pregunta número 5, la cual hace referencia a la antigüedad de los colaboradores en la organización, se puede afirmar que el mayor número de colaboradores encuestados ha trabajado de uno a cinco años en la Liga, comprobado con un 48% de la muestra total que hizo referencia a este tiempo en su respuesta; así mismo se puede inferir que hay un porcentaje alto de colaboradores nuevos representados con un 25 % quienes el tiempo de permanencia en la institución es inferior a un año. Finalmente, un 16% equivalente a siete colaboradores de los 44 encuestados lleva vinculado más de 10 años a la organización y otras cinco personas más se encuentran en la Liga en un periodo comprendido de cinco a 10 años.

### Procesos organizacionales

6. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en la Liga Vallecaucana de Patinaje recibió inducción?

- a) Si                      b) No

**Figura 6. Gráfico inducción.**

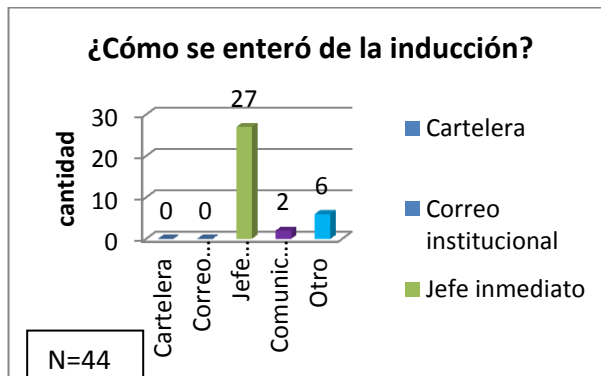


En relación con la pregunta número 6 sobre la inducción institucional, se puede observar que 34 colaboradores de 44 que corresponden a la muestra total recibieron inducción cuando ingresaron a laborar en la Liga Vallecaucana de Patinaje, por el contrario, 10 de los encuestados aseguraron no haber recibido inducción al ingresar a la organización, de esta forma se puede concluir que la mayoría de colaboradores representada en un 77% de la muestra total recibe o recibió inducción y un 23% no lo hizo.

7. ¿Cómo se enteró de la inducción?

- a) Cartelera                      b) correo institucional                      c) su jefe inmediato le informó  
d) comunicado                      e) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**Figura 7. Gráfico información de la inducción.**

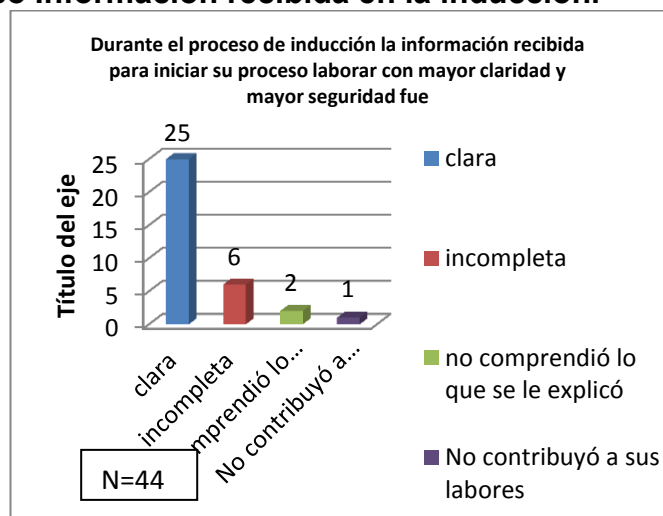


Con respecto a la pregunta número 7 sobre la manera cómo los colaboradores se enteraron de la inducción, se debe tener en cuenta que el número de respuestas disminuye, ya que en la pregunta anterior algunos colaboradores respondieron que no recibieron inducción, por tanto se puede afirmar que de las 35 personas que respondieron esta pregunta, 27 colaboradores que equivalen al 77% de la muestra total, es decir el mayor número de encuestados, fueron informados por su jefe inmediato; seis mediante otra forma, dos personas se enteraron por medio del comunicado, y ninguna se enteró por medio de la cartelera o el correo institucional lo que permite inferir que la información suministrada por el jefe inmediato de cada colaborador ha sido la principal forma para enterarse del proceso de inducción.

8. Durante el proceso de inducción la información recibida para iniciar su proceso laboral con mayor seguridad y claridad fue:

- a) Clara, ¿por qué?
- b) incompleta ¿por qué?
- c) no comprendió lo que se le explico ¿por qué?
- d) no contribuyó a sus labores ¿por qué?

**Figura 8. Gráfico Información recibida en la inducción.**

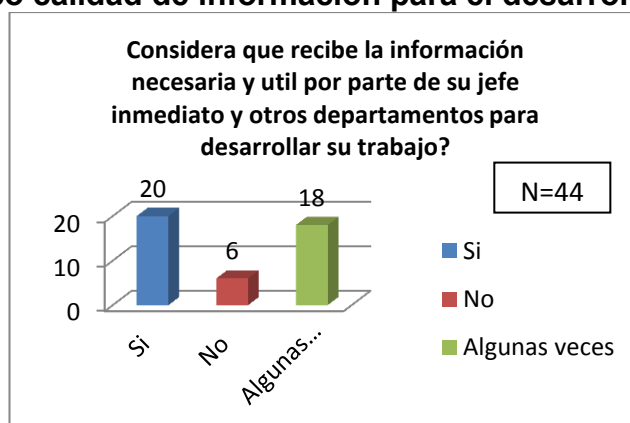


De acuerdo con la pregunta número 8 relacionada con la calidad de la información durante el proceso de inducción, 25 personas de las 34 que aseguraron haber recibido inducción consideran que la información recibida para iniciar el proceso laboral con mayor seguridad fue clara, seis personas consideran que la información suministrada durante el proceso fue incompleta, dos colaboradores no comprendieron lo que se les explicó en la inducción, y finalmente una persona afirmó que la información recibida no contribuyó a sus labores. De esta forma, se puede inferir que el 73% de los colaboradores que recibieron inducción en la organización comprendieron la información que se les suministró.

**9** ¿Considera que recibe la información necesaria y útil por parte de su jefe inmediato y otros departamentos para desarrollar efectivamente su trabajo?

- a) Si, siempre son claros con las explicaciones
- b) No le suministran la información que requiere
- C) Algunas veces recibe la información que requiere

**Figura 9. Gráfico calidad de información para el desarrollo de funciones.**



Con relación a la pregunta número 9 acerca del suministro de información necesaria y útil a los colaboradores para la realización de sus funciones, 20 personas consideran que si les proporcionan la información que necesitan y que además son claros con las explicaciones, 18 personas afirman que algunas veces reciben la información que requieren y seis personas consideran que no les suministran la información necesaria. De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que según los porcentajes obtenidos en las encuestas donde el 45% afirma que la información es clara y el 41% considera que algunas veces se recibe información, puede afirmarse que la Liga cuenta con un flujo de información que permite mantener informados a los colaboradores, sin embargo en ocasiones se necesita más información para contribuir a un mejor desarrollo del trabajo.



a) Las realiza constantemente                      b) Realiza pocas reuniones  
c) no realiza reuniones

**La Liga Vallecaucana de Patinaje realiza reuniones para enterarlo sobre temas de su interés relacionados con la organización?**


**N=44**

Frecuencia	Cantidad
constantemente	14
pocas reuniones	29
nunca	1

11. Cuál es su percepción sobre las reuniones que realiza la organización  
a) son importantes ¿por qué?                      b) son innecesarias ¿por qué?

**¿Cuál es su percepción sobre las reuniones que realiza la organización?**

N=44



Percepción	Porcentaje
son importantes	80%
son innecesarias	20%

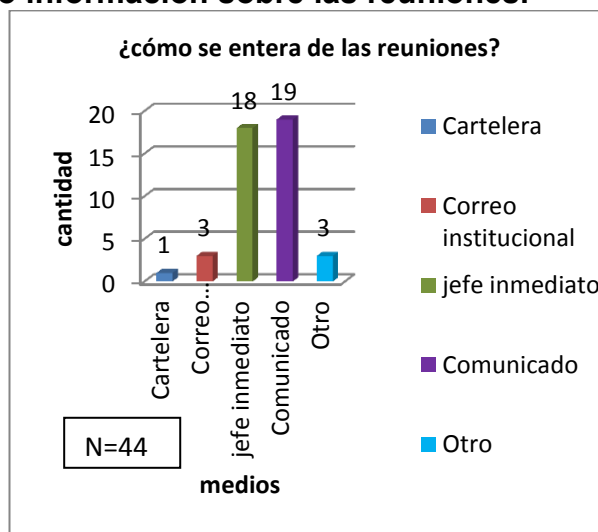
57

que son innecesarias. De esta forma, es posible afirmar que la mayoría de los colaboradores de la organización ven las reuniones como una actividad importante dentro de los procesos organizacionales de la Liga Vallecaucana de Patinaje.

**12.** ¿Cómo se entera de las reuniones programadas por la Liga Vallecaucana de Patinaje?

- a) Cartelera                      b) correo institucional                      c) su jefe inmediato le informó                      d) comunicado  
e) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**Figura 12. Gráfico información sobre las reuniones.**

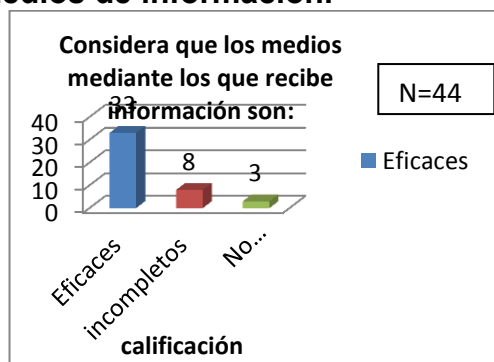


En relación con la pregunta número 12 sobre la manera como los colaboradores se enteran de las reuniones programadas por la organización, las respuestas se presentaron de forma variada de la siguiente manera: de 44 personas encuestadas, 19 mediante comunicado, 18 mediante el jefe inmediato, tres personas afirman que mediante otro tipo de medios, tres mediante el correo institucional, y una respondió que se entera mediante la cartelera. De esta forma, es posible afirmar que el 43% de los colaboradores encuestados se enteran de las reuniones por medio de los comunicados, siendo en este caso el medio más efectivo para ellos.

**13.** Considera que los medios mediante los que recibe información son:

- a) Eficaces ¿por qué?                      b) incompletos ¿por qué?  
c) No comprende la información que contienen                      ¿por qué?

**Figura 13. Gráfico medios de información.**

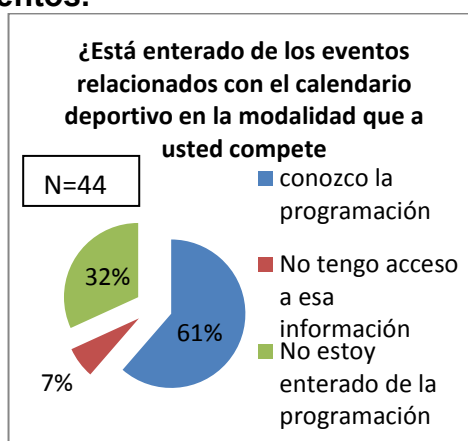


De acuerdo con la pregunta número 13 relacionada con los medios de información en la organización, de los 44 colaboradores encuestados, 33 piensan que son eficaces, ocho personas los consideran incompletos y finalmente tres no comprenden la información que estos contienen, por tanto se puede afirmar que para la mayoría de la población encuestada representada en el 75% de la muestra total, los medios de información en la organización son una herramienta eficaz.

**14.** Como miembro de la organización Liga Vallecaucana de Patinaje ¿está enterado de los eventos relacionados con el calendario deportivo en la modalidad que a usted compete (Artístico, hockey, carreras)?

- a) Conozco la programación de todos los eventos
- b) no tengo acceso a esa información
- c) no estoy enterado de la programación

**Figura 14. Gráfico eventos.**



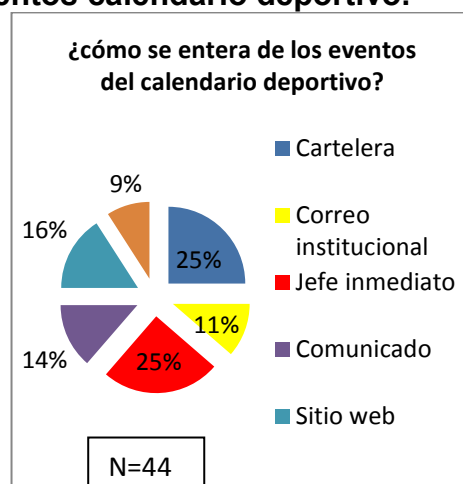
De acuerdo con la pregunta número 14 sobre el conocimiento que tienen los colaboradores acerca del calendario deportivo, el 61% de los colaboradores dice conocer la programación, el 32% respondió que no están enterados de la programación y el 7% afirma que no tienen acceso a esa información, es así, como es posible inferir que la mayoría de los colaboradores están enterados de los eventos relacionados con el calendario deportivo en la modalidad que a

ellos competen, pues de 44 encuestados, 27 respondieron que conocen la programación.

**15.** ¿Cómo se entera de los eventos programados en el calendario deportivo?

- a) Cartelera
- b) correo institucional
- c) su jefe inmediato le informó
- d) comunicado
- e) Sitio web de la organización
- f) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**Figura 15. Gráfico eventos calendario deportivo.**

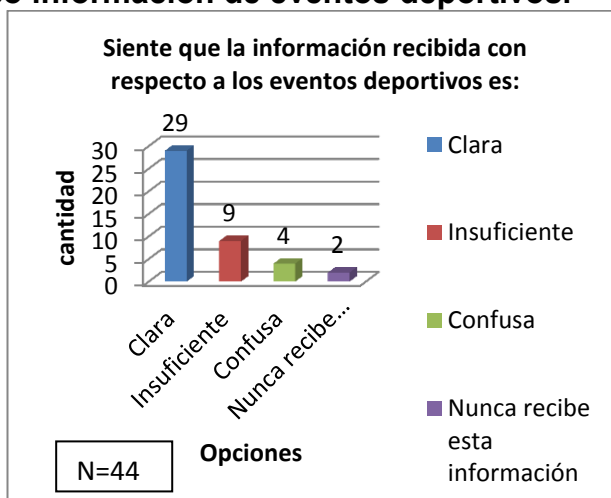


De acuerdo con la pregunta número 15 relacionada con la manera en la que los colaboradores se enteran de los eventos del calendario deportivo, se puede inferir que para esto hacen uso de los diferentes medios de información disponibles en la organización, pues el 25% de la muestra total se entera por medio de la cartelera, otro 25% por medio del jefe inmediato, el 16% por medio de la página web de la organización, el 11% por medio del correo institucional, el 14% mediante los comunicados, y un 9% mediante otro medio de información. De esta forma se puede inferir que los colaboradores tienen a su disposición y hacen uso de diferentes medios de información para enterarse de los eventos del calendario deportivo, se destacan principalmente la cartelera y el jefe inmediato.

**16.** Siente que la información recibida con respecto a los eventos deportivos es:

- a) Clara
- b) insuficiente
- c) confusa
- d) nunca recibe información relacionada al calendario deportivo

**Figura 16. Gráfico información de eventos deportivos.**



En relación con la pregunta número 16 sobre la calidad de la información recibida acerca de los eventos deportivos, de los 44 colaboradores encuestados, 29 respondieron que es clara, nueve consideran que la información es insuficiente, cuatro que es confusa, y dos personas aseguran que nunca reciben esta información, por tanto, se puede inferir que la mayoría de la población encuestada equivalente al 66% de la muestra total recibe información clara sobre los eventos deportivos que competen a la organización.

**17.** Califique con una X los medios de comunicación internos según todos los calificativos señalados.

**Cuadro1: Medios de comunicación internos.**

	Información clara	Información confusa	Información útil	Atractivo	Aburrido
Página web	16 personas	8 personas	17 personas	5 personas	3 personas
Carteleras	14 personas	8 personas	17 personas	3 personas	5 personas
Correo institucional	9 personas	7 personas	21 personas	3 personas	5 personas
Boletines	16 personas	8 personas	16 personas	0 personas	6 personas
Comunicado	22 personas	3 personas	12 personas	4 personas	6 personas

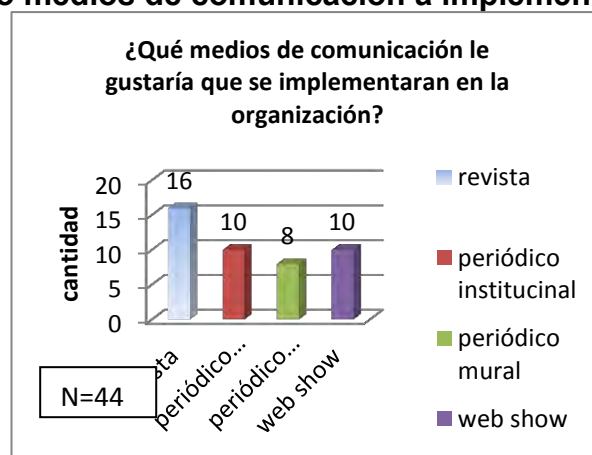
De acuerdo con la pregunta número 17 en la cual se les pide a los 44 colaboradores encuestados que califiquen los medios de comunicación internos según ciertos calificativos es posible afirmar que:

- a. La página web: 17 aseguran que la información que contiene es útil, 16 personas consideran que contiene información clara, ocho opinan que la información es confusa, por su parte, cinco la califican como atractiva y otras tres personas consideran que es aburrida.
- b. Las carteleras: 17 personas consideran que la información contenida en ellas es útil 14 creen que es clara, ocho personas consideran que es confusa, cinco que es atractiva y por su parte tres piensan que es aburrida.
- c. El correo institucional: 21 personas siendo la mayoría de la muestra total afirman que la información transmitida por este medio es útil, nueve personas afirman que la información que se transmite por este medio es clara, siete consideran que es confusa, tres personas creen que es atractiva y otras cinco opinan que es aburrido.
- d. Boletines: 16 personas afirman que la información de este medio es clara, otras 16 creen que es útil, ocho personas por su parte consideran que es confusa, seis personas más los califican como aburridos y ninguna persona piensa que sea atractivo.
- e. Comunicado: 22 personas representando la mayoría de la muestra consideran que contiene información clara, 12 personas por su parte consideran que la información transmitida por este medio es útil, seis personas más lo catalogan como aburrido. cuatro afirman que es atractiva y tres que es confusa.

**18. Qué medios de comunicación le gustaría que se implementaran en la organización.**

- a) revista
- b) periódico institucional
- c) Periódico mural
- d) web show (Entiéndase como un programa corto acerca de eventos deportivos, actividades y otros transmitido en la página web)

**Figura 17. Gráfico medios de comunicación a implementar.**

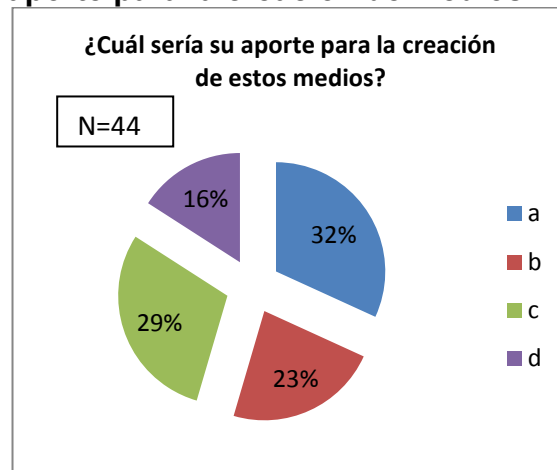


De acuerdo con la pregunta número 18 la cual hace referencia a los medios de comunicación que los colaboradores quisieran tener en la organización, es posible observar que de las 44 encuestas realizadas, a 16 personas les gustaría implementar una revista para la Liga, a 10 un periódico institucional, otras 10 personas se inclinaron por un web show, a ocho les interesa la idea de un periódico mural. De esta forma es posible inferir que según el 36% de los colaboradores encuestados, el medio que la mayoría desea implementar en la organización es una revista.

**19. ¿cuál sería su aporte para la creación de estos medios?**

- a) por medio del suministro de información
- b) mediante la creación de contenidos escritos para publicar
- c) mediante la creación de contenidos visuales como video o fotografía para publicar
- d) En actividades de promoción para el lanzamiento del medio a implementar

**Figura 18. Gráfico aporte para la creación de medios.**



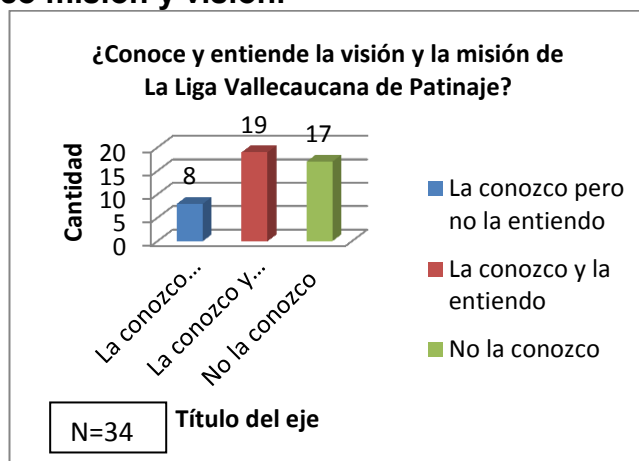
relación con la pregunta número 19 sobre el aporte que darían los colaboradores en la creación de un nuevo medio para la organización, es posible visualizar diferentes tendencias en las posibles maneras de colaborar, es decir, el 32% contribuiría por medio del suministro de información, el 29% daría su aporte por medio de la creación de contenidos visuales como video o fotografía para publicar, el 23% ayudaría mediante la creación de contenidos escritos para publicar, y el 16% participaría en actividades de promoción para el lanzamiento del medio a implementar.

### **Cultura organizacional:**

**20. ¿Conoce y entiende la visión y la misión de la Liga Vallecaucana de patinaje?**

- a) La conozco pero no la entiendo
- b) la conozco y la entiendo
- c) no la conozco

**Figura 19. Gráfico misión y visión.**

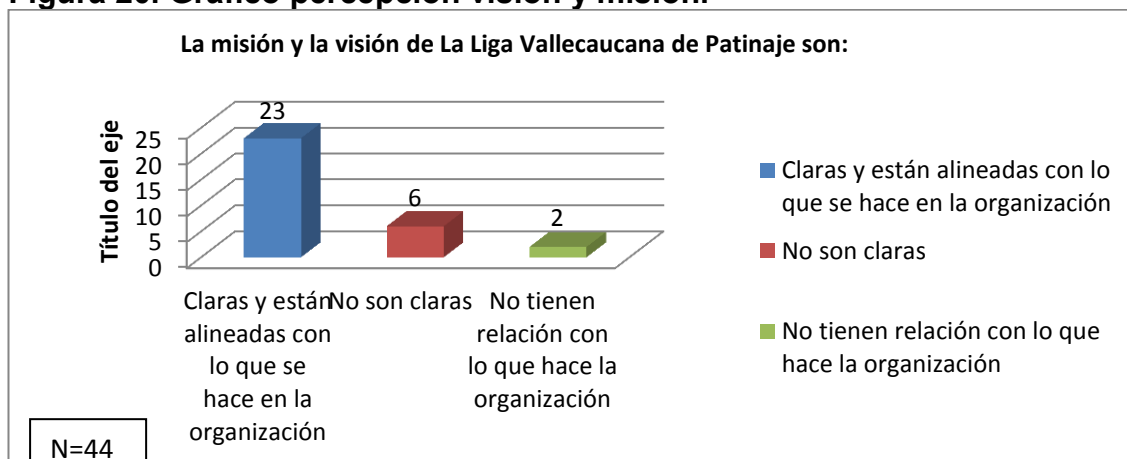


De acuerdo con la pregunta número 20 relacionada con el conocimiento por parte de los colaboradores sobre la misión y la visión de la organización, se puede observar que de 44 personas encuestadas, 19 aseguran que las conocen y las entienden, 17 personas no conocen la visión ni la misión, y ocho afirman que conocen pero no entienden la visión y la misión. Por tanto se puede inferir que los resultados se encuentran condensados principalmente entre quienes la conocen y quienes no, con un margen de error de dos personas de diferencia.

**21.** La misión y la visión de la Liga Vallecaucana de Patinaje son:

- a) Claras y están alineadas con lo que se hace en la organización
- b) no son claras
- c) no tienen relación con lo que hace la organización

**Figura 20. Gráfico percepción visión y misión.**



De acuerdo con la pregunta número 21 sobre la misión y la visión de La Liga Vallecaucana de Patinaje, de los 31 colaboradores que afirmaron conocer la misión y la visión de la Liga, 23 consideran que son claras y están alineadas con lo que hace la organización, seis afirman que no son claras y dos

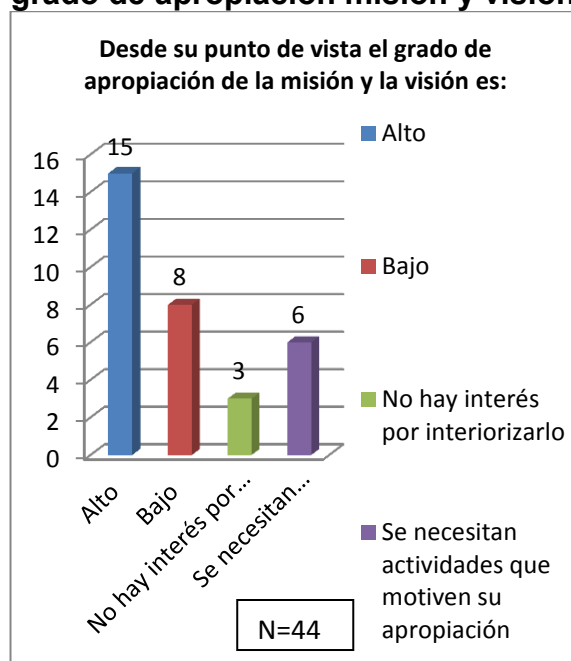


colaboradores piensan que no tienen relación con lo que hace la organización. De esta forma, es posible afirmar que el porcentaje más alto de los encuestados equivalente al 74% de la muestra que respondió la pregunta, considera que la misión y la visión son claras y tienen linealidad con lo que se hace en La Liga Vallecaucana de Patinaje.

**22.** Desde su punto de vista el grado de apropiación de la misión y la visión en la Liga Vallecaucana de Patinaje es:

- a) alto
- b) bajo
- c) no hay interés por interiorizarlo
- d) se necesitan actividades que motiven su apropiación

**Figura 21. Gráfico grado de apropiación misión y visión.**

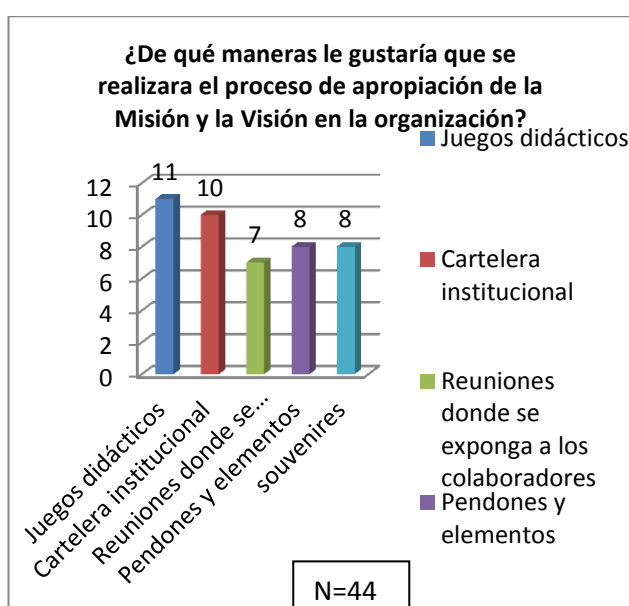


Con relación a la pregunta número 22, referente al grado de apropiación de la misión y la visión por parte del público interno de la organización, del número total de colaboradores que respondieron la pregunta, 15 consideran que la misión y la visión tienen un alto grado de apropiación en la Liga Vallecaucana de patinaje, ocho por su parte consideran que es bajo, seis creen que se necesitan actividades que motiven su apropiación, y tres afirman que no hay interés por interiorizarlo, por tanto, es posible observar que existen opiniones variadas en esta pregunta, pero existe una tendencia alta representada en un 47% donde los colaboradores opinaron que en la organización el grado de apropiación es alto.

**23. ¿De qué maneras le gustaría que se realizara el proceso de apropiación de la misión y la visión en la organización?**

- a) mediante juegos didácticos que se ubiquen en puntos estratégicos de la organización
- b) cartelera institucional
- c) reuniones donde se expongan a los colaboradores
- d) pendones y diferentes elementos que contengan la misión y la visión y se ubiquen en la organización.
- e) souvenirs (entiéndase por souvenirs como lapiceros, cartucheras, almanques, vasos que pueden ser utilizados para resaltar un tema específico)

**Figura 22. Gráfico cómo apropiar la misión y la visión.**



De acuerdo con la pregunta número 23, relacionada con las maneras como a los colaboradores les gustaría fortalecer la apropiación de la misión y la visión en la organización, existen opiniones variadas con respecto a este tema, sin embargo de los 44 colaboradores encuestados, a 11 les gustaría que este proceso de apropiación se realizara por medio de juegos didácticos, 10 personas consideran que se pueden fortalecer por medio de la cartelera institucional, por su parte, ocho consideran que por medio de pendones y elementos que contenga la misión y la visión y se ubiquen en la organización, ocho más opinan que este proceso se puede realizar utilizando souvenirs, finalmente siete afirman que les gustaría que se realizaran reuniones donde se exponga la misión y la visión y de esta manera apropiarlos. Es así, como se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores representada en el 25% de la muestra total coincide que les gustaría que se realizara el proceso de apropiación de la misión y la visión en la Liga Vallecaucana de Patinaje mediante juegos didácticos.

**24.** ¿Sabe si su organización cuenta con valores corporativos (Entiéndase por valores corporativos, como aquellos valores que la organización ha definido como propios y los cuales se ven reflejados en las acciones de sus colaboradores?)

- a) Tiene valores corporativos pero no los conoce  
c) No tiene estipulados los valores corporativos

- b) Si tiene valores corporativos  
d) No está enterado

**Figura 23. Gráfico valores corporativos.**



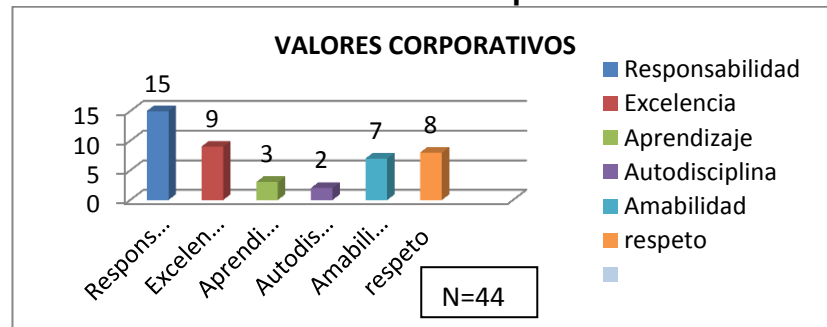
Con respecto a la pregunta número 24 donde se indaga a los colaboradores sobre los valores corporativos de la organización, de 44 personas encuestadas, 22 personas representando el 50% de la muestra total no están enterados de este tema, 11 afirman que tienen valores corporativos pero no los conocen, siete colaboradores consideran que no tienen estipulados los valores corporativos, y finalmente cuatro opinan que si tienen valores corporativos. De esta forma y de acuerdo a los resultados anteriores se puede afirmar que las dos tendencias de respuestas más alta (a) y (d) demuestra que los colaboradores no están enterados si su organización cuenta o no con valores corporativos.

**25.** Ordene de 1 a 6 la siguiente lista de Valores corporativos señalados por algunos colaboradores de la organización, teniendo en cuenta que 1 es el valor que más representa su organización, y 7 el valor que menos tiene relevancia dentro de la misma.

Responsabilidad \_\_\_\_  
Amabilidad \_\_\_\_  
Excelencia \_\_\_\_

Respeto \_\_\_\_  
Autodisciplina \_\_\_\_  
Aprendizaje \_\_\_\_

**Figura 24. Gráfico selección de valores corporativos.**



**Nota aclaratoria:** la anterior gráfica, se basa en la respuesta general obtenida en los resultados de la pregunta.

De acuerdo con la pregunta número 25, los valores que obtuvieron mayor acogida por los colaboradores fueron: la responsabilidad escogida por 15 personas como el valor más representativo, la excelencia señalado por nueve personas, la amabilidad por siete personas y el respeto indicado por ocho colaboradores, de esta forma, estos serán los cuatro valores que identificarán a la Liga Vallecaucana de Patinaje.

**26.** Cómo le gustaría que se potencializaran los valores corporativos en la organización

- a) Mediante una mini cartilla que contenga los valores definidos por los colaboradores.
- b) Mediante la cartelera institucional.
- c) Mediante la Página web
- d) Actividades lúdicas

**Figura 25. Gráfico potencializar los valores corporativos.**



De acuerdo con la pregunta número 26, sobre la manera como les gustaría a los colaboradores que se potencializaran los valores en la organización, de 44

**27.** Cuando la Liga Vallecaucana de Patinaje realiza integraciones, celebraciones o fiestas por fechas especiales, ¿usted participa activamente?

a) Siempre, ¿por qué?	b) Casi siempre, ¿por qué?
c) Algunas veces, ¿por qué?	d) Nunca, ¿por qué?

**Cuando La Liga realiza integraciones, celebraciones o fiestas por fechas especiales, ¿usted participa activamente?**

Respuesta	Cantidad
Siempre	16
casi siempre	10
Algunas veces	12
Nunca	6

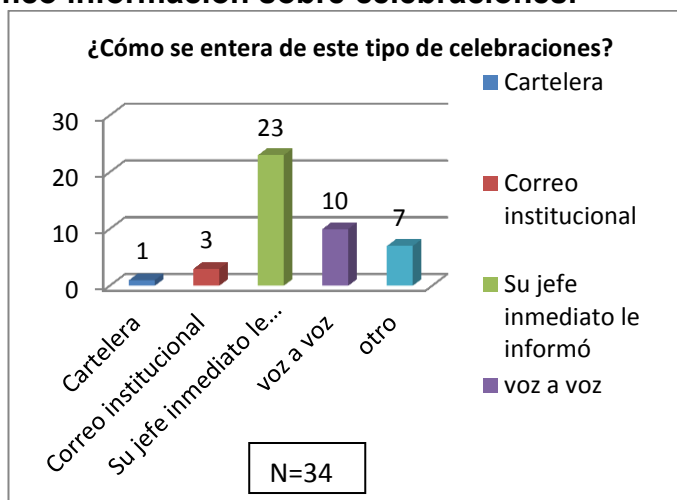
N=44

- Siempre
- casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

**28** ¿Cómo se entera de este tipo de celebraciones?

- 69

**Figura 27. Gráfico información sobre celebraciones.**



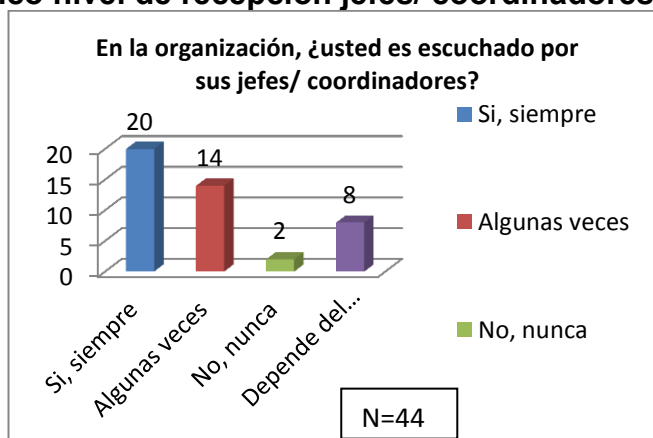
De acuerdo con la pregunta número 18 sobre la manera cómo los colaboradores se enteran de las celebraciones que realiza la organización, 23 personas afirman que se enteran porque su jefe inmediato les informó, por su parte 10 mediante el voz a voz, siete mediante otro medio, tres personas por medio del correo institucional, y finalmente, un colaborador respondió que se enteran por medio de la cartelera. Es así, como se puede observar una tendencia de pregunta alta representada con el 52% de la muestra total, donde la mayoría de los colaboradores se enteran de las celebraciones realizadas por la Liga Vallecaucana por medio de la información suministrada por su jefe inmediato.

### Comunicación Interna:

30. En la organización Liga Vallecaucana de Patinaje ¿usted es escuchado por sus Jefes/Coordinadores?

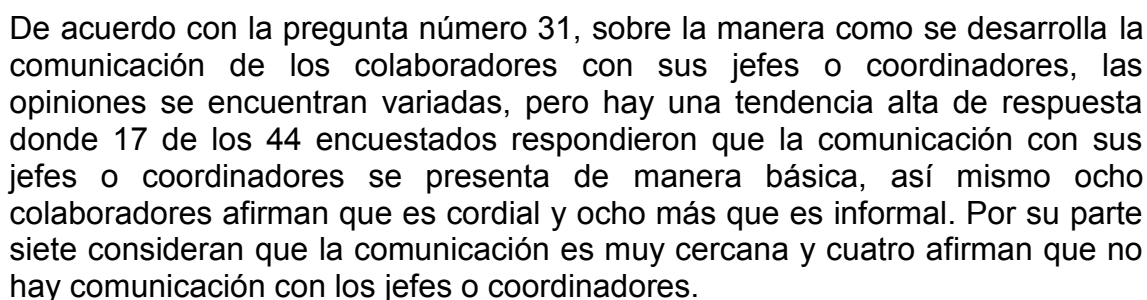
- a) Si, siempre son receptivos a mis inquietudes
- b) Algunas veces
- c) No, nunca recibo atención de parte de ellos
- d) depende del tema, la premura....

**Figura 28. Gráfico nivel de recepción jefes/ coordinadores.**



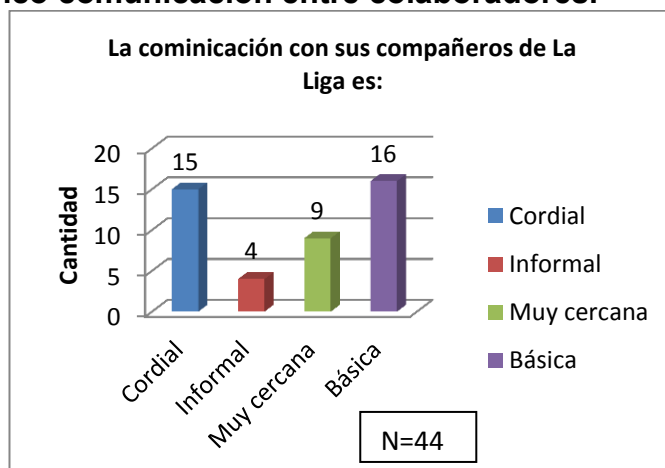
31. ¿Cómo considera usted que se desarrolla la comunicación con sus jefes/coordinadores?

- Figura 29. Gráfico comunicación con jefes/ coordinadores.**



a) Cordial                      b) informal                      c) Muy cercana  
c) Básica

**Figura 30. Gráfico comunicación entre colaboradores.**

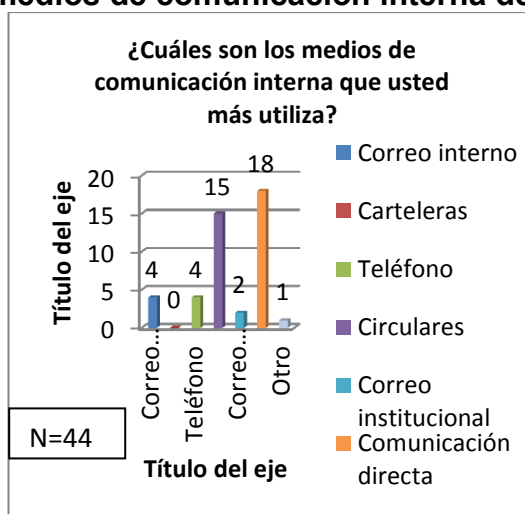


Con relación con la pregunta número 32, sobre la comunicación entre compañeros en la Liga Vallecaucana de Patinaje, de los 44 encuestados, 16 afirman que la comunicación con sus compañeros es básica, 15 consideran que es una comunicación cordial, nueve que es muy cercana, y cuatro afirman que es informal. De esta forma se puede inferir que la comunicación entre compañeros en la Liga Vallecaucana de Patinaje se desarrolla entre lo básico y lo cordial, siendo las tendencias más altas de respuesta por parte de los colaboradores con un 36% y 34% respectivamente.

**33.** ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted más utiliza en la organización?

- a) Correo interno      b) Carteleras      c) Teléfono      d) Circulares  
e) correo institucional      f) Comunicación directa  
g) otro, cuál \_\_\_\_\_

**Figura 31. Gráfico medios de comunicación interna de mayor uso.**





De acuerdo con la pregunta número 33 sobre los medios de comunicación que los colaboradores más utilizan en la organización, de los 44 encuestados, 18 utilizan la comunicación directa, 15 opinan que son las circulares, dos el correo institucional, cuatro afirman que el teléfono es el medio de comunicación interna más común, otros cuatro colaboradores consideran que el medio que más utilizan es el correo interno, una persona un medio diferente, y ninguno de los encuestados utiliza la cartelera. De esta forma, es posible inferir que la mayoría de los colaboradores representados en un 41% de la muestra total, utilizan la comunicación directa como el principal medio de comunicación interna, siguiendo con las circulares, las cuales tuvieron un resultado significativo, pues el 34% de la muestra total afirman que es el medio de comunicación interna que más utilizan.

## **8.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE ENCUESTAS A COLABORADORES DE LA LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE**

- **Procesos organizacionales:**

En la pregunta 8 sobre si la información recibida el proceso de inducción en la Liga Vallecaucana de Patinaje para iniciar el proceso laboral fue clara, incompleta, no comprensible, o no contribuyó a las labores, las respuestas estuvieron divididas en dos partes: quienes afirmaron que contribuyó a sus labores por la claridad de la información recibida, y quienes consideran que no tuvo ningún tipo de beneficio para el inicio de sus funciones. De esta forma, quienes ven la inducción como un proceso positivo para su vida laboral dentro de la organización, afirman que el hecho de que la inducción cuente con un contenido práctico les permite aplicar en su trabajo lo que aprendieron en ella y tener mayor seguridad al iniciar su proceso laboral, así mismo, afirman que la claridad de la información suministrada les permitió conocer procesos pedagógicos y en el caso de los instructores tener un mejor manejo del grupo asignado. Otro de los puntos que los colaboradores señalan como importantes es el hecho de que la inducción se realice de manera personalizada ya que esto les brinda confianza y les permite aclarar todas las dudas antes de iniciar sus funciones en la organización. Por otra parte, para quienes el proceso no tuvo un impacto positivo afirmaron que no se tenía especificados algunos conceptos básicos en el desarrollo de las actividades, así mismo que el tiempo destinado para la inducción no fue suficiente lo que conllevó a una inducción incompleta.

De acuerdo con la pregunta número 11 la cual hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre las reuniones que realiza la organización, indicando si son importantes o innecesarias, se encuentran opiniones divididas

con respecto a este tema, pues quienes consideran que son importantes afirman que les permite saber qué cambios hay en la institución y aquello que deben hacer para mejorar motivando a los colaboradores a permearse de lo que ocurre en la Liga y de esta forma contribuir a que la institución sea cada vez mejor, así mismo, les permite aclarar dudas, conocer de qué se va a tratar en el año y contribuyen a resolver problemas que están afectando a la organización. Sin embargo, algunos colaboradores encuentran a las reuniones programadas por la organización como innecesarias, pues consideran que sólo se cita a reunión para darles información pero no tienen en cuenta sus opiniones, así mismo, no abarcan todos los problemas que se presentan en la institución dejando como resultado muchas dudas en los colaboradores o se vuelven repetitivas haciendo referencia siempre a los mismos temas que ellos ya conocen.

- **Medios de información:**

En relación con la pregunta numero **13** la cual hace referencia a si los medios por los que los colaboradores reciben información son eficaces, incompletos, o la información que contienen no es comprendida por el personal de la organización, la mayoría de los encuestados considera que son eficaces, ya que son claros, inmediatos, contienen la información que necesitan, la información es precisa, les permite estar enterados de lo que ocurre en la organización haciéndolos sentir parte de ella, además, en muchos casos la entrega es personalizada y la persona encargada les hace firmar un acta que corrobora que recibieron la información, de esta forma tienen mayor recordación. Sin embargo, pese a que la mayoría considera que son eficaces, algunos colaboradores afirman que son incompletos o no comprenden la información que en ellos se les suministra, pues no siempre la información llega en el momento preciso, en ocasiones se enteran los primero las personas externas a la organización que los mismos colaboradores sobre aspectos internos de la Liga, o en muchos casos, la información no llega a toda la organización.

- **Celebraciones:**

En relación con la pregunta número **27** acerca de la participación activa de los colaboradores en celebraciones, integraciones o fiestas realizadas por la organización, se ve reflejado en las respuestas de los encuestados que la organización no realiza muchas celebraciones y la mayoría de los colaboradores pide que se les celebren por lo menos los cumpleaños.

Sin embargo, con relación a la frecuencia de participación: siempre, casi siempre, algunas veces o nunca, se puede observar que la mayoría no asiste

porque no hay motivación para ir o porque en celebraciones anteriores han quedado desmotivados, además, opinan que la gente no se integra en las celebraciones ocasionando que el clima se torne poco interesante y se vuelvan aburridas. Así mismo, entre las dificultades más comunes por las que no asisten se puede destacar la falta de tiempo, problemas de salud, cruce con otras actividades, poca información o que el lugar escogido para la realización de la actividad no es apropiado. Finalmente, y en contraste con lo anterior, quienes asisten a las celebraciones afirman que lo hacen porque consideran importante integrarse con los otros compañeros de trabajo, porque les gusta compartir con otros integrantes de la institución fuera del ambiente laboral o porque son cabeza de grupo y deben dar ejemplo a lo demás para que asistan.

De acuerdo con la pregunta número **29** donde se les pide a los encuestados proponer tres ideas para llevar a cabo las celebraciones, la mayoría de los colaboradores proponen celebrar los cumpleaños de quienes cumplan en el mes acompañados de un pastel y un detalle, así mismo se puede observar una alta tendencia a por las integraciones en fincas o espacios que les permitan cambiar el ambiente laboral y lograr una mejor comunicación con los compañeros de trabajo. Finalmente celebraciones como el día del maestro consideran que deben celebrarse con un almuerzo donde todos puedan participar.

- **Comunicación interna:**

En la pregunta número **34**, donde se pide a los colaboradores recomendaciones para el mejoramiento de la comunicación interna, se puede observar que una de las mayores recomendaciones es tener en cuenta las opiniones de los colaboradores en la toma de algunas decisiones importantes dentro de la organización, que se afiancen y se fortalezcan las relaciones entre compañeros de trabajo con el fin de tener un mejor ambiente laboral, así mismo, que haya más frecuencia en la realización de reuniones ya que es un espacio oportuno para recibir información, interactuar con los jefes inmediatos sobre lo que está sucediendo en la organización y de esta forma se proporcione información más precisa. Por otra parte, los colaboradores piden que sin importar el cargo que ocupen en la organización sean escuchados con respeto y que se designe una persona que este siempre disponible para escuchar las inquietudes y proponga soluciones al respecto. Finalmente, para ellos es importante que los jefes inmediatos escuchen más a sus colaboradores, que haya una relación más cordial, menos rumor y que la organización este abierta al dialogo.

### **8.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

#### **Entrevista realizada al presidente de la organización Ramiro Velazco**

De acuerdo con la entrevista realizada al presidente de la Liga Vallecaucana de Patinaje, es posible afirmar que para él la comunicación es vital en los procesos que se llevan a cabo en la organización gracias a la retroalimentación de información que esta permite entre las diferentes áreas de la Liga, sin embargo, el hecho de que la comunicación interna se dé de acuerdo con las necesidades que se presentan en el día - día, implica que no exista una estructuración como tal y que los procesos comunicativos se desarrollen conforme al afán o la urgencia de lo que requieren, es decir, sin planeación, lo que conlleva a una información elaborada inadecuadamente, desdibujada y que no llega a todos los públicos de interés a los que va dirigida, por lo que el señor Ramiro Velazco, Presidente de la Liga, opina que es importante la implementación de un plan de comunicaciones al interior de la organización que fortalezca la comunicación en este sentido.

Con relación al direccionamiento estratégico de la organización, el presidente afirma que solo una pequeña parte del personal lo ha apropiado, pues el sentido de pertenencia en los colaboradores no es muy alto y es un factor en el que se debe trabajar, ya que muchos no conocen la visión y la misión que identifican a la Liga, incluso, pese a que él contribuyó en su creación no puede expresar en palabras propias a lo que hacen referencia. Así mismo, no hay objetivos corporativos ni valores que los identifiquen. En este punto, él considera que la comunicación interna juega un papel fundamental contribuyendo a crear sentido de pertenencia por la organización, a que los colaboradores apropien la institución como suya y no como el lugar donde simplemente realizan sus funciones.

Por otra parte, en lo referente al tema de las celebraciones, el señor Ramiro indica que no se realizan constantemente, pues cuando se llevan a cabo son pocos los colaboradores que participan activamente denotando una vez más el bajo interés que existe hacia las actividades que se desarrollan en la Liga.

Con respecto a la información suministrada durante la entrevista, la comunicación interna contribuye en gran medida con el suministro de información para que los procesos organizacionales se desarrollen correctamente, de esta forma los medios más utilizados para la difusión de información según el presidente de la organización son: el correo electrónico, la página web y la comunicación directa, pero este flujo de información no es muy bueno, pues generalmente no es posible llegar a todos los interesados y falta

apropiación por parte de los colaboradores para consultar la página o propagar la información.

En relación al cargo de comunicaciones, es un cargo que desde su punto de vista está subutilizado, pues la persona que actualmente se encuentra en él se ha convertido en una secretaria de información, desempeñando funciones en ocasiones similares a las que realizan quienes integran la parte administrativa; de la misma forma, no existe un manual de funciones ni un perfil establecido para el cargo del jefe de prensa y comunicaciones en la Liga.

Finalmente, el señor Ramiro Velazco concluye que es necesario la implementación de mecanismo reales y planeados de comunicación, considerando que este proyecto es de gran importancia para la organización porque está constituyendo, construyendo y organizando la comunicación al interior de la misma, y agrega que es vital la creación de canales efectivos por los cuales se pueda transmitir la información a todos los interesados y contribuya a los diferentes procesos organizacionales al interior de la institución.

#### **Entrevista a Sonia Mendieta, Gerente de la Liga Vallecaucana de Patinaje:**

La señora Sonia Mendieta es quien está al tanto de todos los movimientos que se realizan en la organización, lo que la convierte en una de las personas que más conoce el funcionamiento interno de la Liga Vallecaucana de Patinaje, por tanto, al realizar la entrevista fue posible observar que para ella la comunicación interna en la organización es de gran importancia, ya que es la que estructura el flujo y la difusión de información a los diferentes públicos de interés, de esta forma, existe una persona encargada de la trasmisión de información a padres de familia, a colaboradores, y a deportistas, y así mismo, un encargado de mantener enterado el comité sobre reuniones importantes para la toma de decisiones que luego se transmiten en su debido momento a los colaboradores.

En lo relacionado con el direccionamiento estratégico de la organización, ella considera que no se encuentra bien estructurado, además no hay sentido de pertenencia por parte de los colaboradores para apropiarlo, lo que se ha convertido en una gran dificultad para la organización, ya que no existe coherencia entre la misión y la visión de la Liga y la forma en la que están desarrollando sus funciones los colaboradores, originando malestares con padres de familia y públicos de interés.

De acuerdo con la celebración de fechas especiales, la señora Sonia Mendieta afirma que debido a que el personal de la organización es bastante amplio, se necesita un presupuesto grande para cubrir las diferentes celebraciones e invitar a todos, sin embargo, celebran el día del educador, el día de la secretaria, el día de la madre y para los cumpleaños les dan un día libre pagado al agasajado, y en el área administrativa reúnen ellos mismos el dinero y se celebran el cumpleaños con un pastel. Finalmente, en el tema de las celebraciones resalta, que la participación por parte del personal de la organización en las actividades realizadas por la es mínima.

En cuanto al aporte que le brinda la comunicación interna a los procesos organizacionales, la gerente considera que esta permite estar en la continua búsqueda del mejor canal de transmisión de información a los diferentes públicos de interés. Así mismo, cuando hace referencia a los principales medios de información que se manejan en la organización, ella considera que son los boletines, el correo electrónico, las carteleras, y el correo físico, pero el error más común que se presenta consiste en que las personas no se toman el tiempo necesario para leer la información e interiorizarla.

#### **Entrevista a Karina Parra, Jefe de comunicaciones en la Liga Vallecaucana de Patinaje:**

Karina Parra es la persona que desempeña el cargo de comunicaciones en la organización, lleva vinculada a la Liga desde enero de 2011 y siete meses desempeñándose con contrato fijo. Es la jefe de prensa y su función principal es comunicar, llevar lo que ocurre al interior de la organización a los medios, manejar ciertos contenidos de la página web y especialmente encargarse de las transmisiones en vivo de los diferentes eventos deportivos a nivel local y algunos a nivel nacional.

Pese a que las funciones que realiza la comunicadora en la organización no están enfocadas a la comunicación interna, esta considera que es muy importante, pues todo lo que se hace al interior se refleja al exterior, además porque contribuye a que todos estén bien, que existan buenas relaciones entre compañeros y se cree un vínculo cercano al familiar en la que se trabaja de manera sincronizada. Sin embargo, en su opinión, en la Liga la comunicación interna se toma como recibir una orden, escuchar lo que los demás dicen, lo que se puede y no hacer, e intentar mantener al tanto a la organización del calendario deportivo que los rige.

En relación con la misión y la visión, a manera personal los tiene apropiados,

los conoce y cree que están alineados con la manera como ella desempeña su trabajo, pero agrega que en relación con los valores corporativos no está enterada si están estructurados en la organización. Así mismo, la comunicadora considera que la mejor forma de comprobar que la visión de la Liga se está cumpliendo, es que esta organización sigue siendo reconocida como una de las Ligas más importantes a nivel nacional, una de las más organizadas y la cual hasta el momento no ha tenido mayores problemas.

En relación con el principal aporte que ella como comunicadora realiza a la institución, considera que lo hace de la mano con las personas del área administrativa por medio de la difusión de información mediante correos electrónicos, pues según la comunicadora es la mejor forma de mantener enterados a los diferentes públicos de la organización sobre los acontecimientos internos de la misma, además que permite informar a los instructores o colaboradores que no pasan mucho tiempo en la Liga sobre lo que está ocurriendo; así mismo, la página web, la cartelera, los comunicados y en ocasiones el voz a voz son otras manera de compartir información.

En lo relacionado con el cargo de comunicaciones en la organización, afirma que no existe un perfil establecido, sin embargo reconoce que los más importante es conocer sobre el patinaje y de una manera u otra haber estado en contacto con este deporte, pues esto es lo que ha identificado a las personas que han ocupado el cargo, de la misma manera, no existe un diseño funcional para el cargo de comunicaciones, no hay establecida una política de comunicación, ni líneas de operación; ella desempeña su trabajo de acuerdo a las necesidades de la Liga.

#### **8.4 ANÁLISIS GENERAL**

Consolidar la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje como un elemento integrador para direccionar y potencializar sus procesos y servicios, requiere de una evaluación minuciosa del estado en el que se encuentra la organización, punto donde la utilización de instrumentos para la recolección de información juega un papel fundamental en la puesta en marcha del proyecto, es así como las entrevistas, las encuestas, la observación participante y la revisión documental brindan una visión amplia de la situación real en la que se encuentra la compañía.

De esta forma, al relacionar la información obtenida por medio de los diferentes instrumentos de investigación utilizados se pueden tejer las necesidades de la Liga Vallecaucana de Patinaje los puntos que requieren intervención y corroborar unos con otros que la información suministrada en las encuestas se

soporte en lo que se ha observado, ó, que lo que diga un entrevistado pueda evidenciarse en los resultados de las encuestas a los colaboradores, demostrando así la veracidad de la información o lo inverosímil de la misma.

En este orden de ideas, cuando se habla del flujo de información en la Liga, la revisión documental, la observación participante y las entrevistas evidencian que la información ha jugado y juega un papel fundamental en los diferentes procesos de la organización, pues la efectividad de lo que en ella se realice está ligado al éxito del despliegue informativo que se origine para lo que se cuenta con medios y canales de información como comunicados, carteleras, correo interno, página web, comunicación directa y voz a voz.

Sin embargo para la Liga, “comunicar” y “comunicación” están principalmente enfocados a generar información al público externo, además, pese a que existen diferentes medios por los que se puede informar, en el día a día de la organización es posible ver que no todos son efectivos, pues en ocasiones no se proporciona a los colaboradores la información que ellos necesitan para desarrollar sus funciones de la manera correcta y la información llega tarde ó desdibujada, lo cual crea confusiones en el ambiente laboral afectando directamente los procesos organizacionales de la entidad. Este aspecto percibido mediante la observación participante se puede contrastar con la entrevista al señor Ramiro Velazco, Presidente de la organización, quien afirma que el hecho de que la comunicación interna se dé de acuerdo con las necesidades que se presentan en el día - día, implica que no exista una estructuración como tal de la información y que los procesos comunicativos se desarrollen conforme al afán o la urgencia de lo que requieren, es decir, sin planeación, lo que conlleva a una información elaborada inadecuadamente, desdibujada y que no llega a todos los públicos de interés a los que va dirigida

Así, pese a que las encuestas arrojaron que 33 de los 44 encuestados piensan que todos los medios de comunicación son eficaces, se evidencia que 18 colaboradores utilizan la comunicación directa, 15 las circulares, cuatro afirman que el teléfono es el medio de comunicación interna más común, otros cuatro colaboradores consideran que el medio que más utilizan es el correo interno, dos el correo institucional, una persona un medio diferente, y ninguno de los encuestados utiliza la cartelera, demostrando que hay una gran concentración de información en la comunicación directa y que existen medios que requieren de intervención para mejorar su funcionamiento dentro de la organización.

Por tanto, a pesar de que en la Liga se intenta dar un buen funcionamiento a los medios de comunicación que existen, y en la observación fue posible notar que se hace uso de los comunicados, las carteleras, la página web, los boletines, la comunicación directa y el voz a voz, fue posible observar también



que mucho de ellos no se encuentran bien potencializados y apropiados por los colaboradores, por ejemplo medios como la cartelera institucional y la página web, los cuales pese a que se encuentran en funcionamiento, su utilización no es efectiva ya que la cartelera en ocasiones se ve desactualizada y los colaboradores no tienen motivación o interés alguno en consultar la información publicada en la página web. Este punto tiene coherencia con lo que expresa Sonia Mendieta, Gerente de la Liga en la entrevista, donde afirma que el error más común que se presenta consiste en que las personas no se toman el tiempo necesario para leer la información e interiorizarla.

En contraste y de acuerdo con los resultados arrojados en las encuestas, la comunicación directa por medio del jefe inmediato y los comunicados se destacan como los principales medios por los que los colaboradores reciben información, así mismo, al ser una organización pequeña contribuye a que el voz a voz se encuentre bien potencializado entre los colaboradores, lo que lleva a concluir que es una forma de comunicación efectiva para el suministro de información, pero es debido a esto que otros medios requieren mayor atención para mejorar su función al interior de la Liga, pues son pocos los colaboradores que recurren a ellos para enterarse de lo que sucede, y en ocasiones hay noticias o aspectos que estos necesitan conocer y sólo se encuentran publicados en la página web o las carteleras, lo que conlleva a la desinformación.

Lo anterior, no implica que la función de las carteleras y la página web en la organización sea nula, pues las encuestas arrojaron que en lo relacionado con la información sobre la programación del calendario deportivo de cada modalidad el 25% del total de encuestados se entera por medio de la cartelera, otro 25% por medio del jefe inmediato y el 16% por medio de la página web de la organización, siendo valores representativos en comparación con medios como el correo institucional que según las encuestas sólo entera al 11% de los colaboradores, lo que permite deducir que este tipo de medios se encuentran principalmente destinados a brindar información sobre los calendarios deportivos, por tanto, cuando los colaboradores ven otro tipo de información publicada no prestan la suficiente atención.

En conclusión, en lo relacionado con la eficacia de los medios de información en la organización, y de acuerdo con lo obtenido en las encuestas, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores consideran que son claros, inmediatos y contienen la información que necesitan, permitiéndoles estar enterados de lo que ocurre en la Liga sin embargo, a diferencia de las percepciones anteriores, hubo algunos colaboradores que afirmaron que los medios de información y comunicación en la organización son incompletos y en ocasiones no comprenden los contenidos que en ellos se les suministra, o no llegan en el momento preciso lo que ha originado muchas veces que las personas externas a la organización se enteren primero de la información que

los mismos colaboradores, estando esta segunda percepción más relacionada con lo obtenido en las entrevistas y con lo percibido en la observación participante.

Por otra parte, cuando se abarca el tema de la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje se hace referencia al desarrollo de esta a lo largo de la historia en la organización, el grado de importancia que tiene, la manera como funciona en términos comunicativos, ya sea entre colaboradores y directivos, o entre equipos de trabajo, también, abarcar la comunicación interna implica conocer el nivel de receptividad ante opiniones diversas, ideas y dudas, y la forma cómo se desarrollan los procesos participativos al interior de la organización.

Es así, como los diferentes métodos de recolección de información utilizados dan cuenta del desarrollo de la comunicación en la Liga, donde según la revisión documental desde un inicio no ha sido consolidada o potencializada y todos los esfuerzos comunicativos están puestos en la proyección externa. Lo anterior no ha significado que la organización no funcione puesto que el proceso de observación permitió ser participe de la Liga y vivir su día a día, donde se pudo observar que desarrollaban normalmente sus funciones, pero en ocasiones se carecía de un componente que unificara y contribuyera a mejorar los procesos organizacionales, a que la información generada internamente fuera efectiva, se diera valor a los medios con los que la organización contaba y la comunicación entre áreas se desarrollara de manera asertiva.

Es entonces, cuando es posible afirmar que la comunicación interna representa un punto importante en los procesos organizacionales de la Liga Vallecaucana de Patinaje, por ejemplo en la entrevista realizada al presidente de la organización, Ramiro Velazco afirmó que para él la comunicación es vital en los procesos que se llevan a cabo en la organización gracias a la retroalimentación de información que esta permite entre las diferentes áreas de la Liga. Así mismo, diferentes conversaciones efectuadas en el proceso de observación participante permiten dar cuenta que gran cantidad de personas le apuntan a consolidación de la comunicación interna como un espacio para el cambio laboral, para el mejoramiento y la contribución a tener una entidad mejor organizada, con procesos estructurados, que aporten valor, coherencia y proyección a su organización.

En coherencia con lo anterior, se cita la entrevista realizada a Karina Parra, Jefe de Comunicaciones de la Liga, la cual permite afirmar que pese a que las funciones que realiza no están enfocadas a la comunicación interna, considera que esta es muy importante para la organización, pues todo lo que se hace al interior se refleja al exterior, además porque contribuye a que todos estén bien,

que existan buenas relaciones entre compañeros y se cree un vínculo cercano al familiar en la que se trabaja de manera sincronizada. Sin embargo, en su opinión, en la Liga, la comunicación interna se toma como recibir una orden, escuchar lo que los demás dicen, lo que se puede y no hacer e intentar mantener al tanto a la organización del calendario deportivo que los rige.

Ahora bien, en lo referente al tema del desarrollo de la comunicación entre el público interno de la organización, se puede evidenciar que de acuerdo con opiniones de los colaboradores, uno de los puntos más importantes para el fortalecimiento de la comunicación interna en la organización es que los directivos tengan en cuenta sus opiniones en la toma de algunas decisiones importantes, y así mismo, que se trabaje para fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo con el fin de contar con un ambiente laboral más propicio.

Con relación a lo anterior y en contraste con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede afirmar que 17 de los 44 encuestados respondieron que la comunicación con sus jefes o coordinadores se presenta de manera básica, así mismo ocho colaboradores afirman que es cordial y ocho más que es informal. Por su parte siete consideran que la comunicación es muy cercana y cuatro afirman que no hay comunicación con los jefes o coordinadores, estas últimas cuatro personas, pese a que representan un porcentaje bajo son significativos en el funcionamiento de la Liga, además se demuestra que la comunicación con jefes y directivos no se encuentra bien potencializada, ya que los colaboradores se acercan a ellos sólo en pocas ocasiones y en casos muy necesarios. De la misma forma no existen espacios dispuestos al diálogo y la retroalimentación donde estos puedan interactuar con sus jefes.

En este orden de ideas, cuando se preguntó a los colaboradores sobre la receptividad que tienen sus jefes cuando estos presentan inquietudes, las encuestas arrojaron que de las 44 personas encuestadas, 20 consideran que siempre son escuchados, 14 afirman que algunas veces los escuchan, por su parte, ocho creen que son escuchados dependiendo del tema o la premura de lo que van a decir y dos dicen que nunca reciben atención por parte de sus jefes o coordinadores.

Al hacer un contraste de los resultados anteriores con lo percibido en la observación participante, puede afirmarse que muchos colaboradores no se acercan a los jefes o directivos por temor a hacer preguntas y recibir a cambio una respuesta grosera, o un regaño, lo cual causa desinformación en la organización, pues se generan dudas que en ocasiones pasan a convertirse en chismes de pasillos.

Con relación al clima laboral, las áreas de la Liga se encuentran muy sectorizadas es decir, las relaciones en el área administrativa son más cercanas que con otras personas de la entidad, se celebran los cumpleaños y realizan unidos otro tipo de celebraciones; por parte de los instructores se evidencia que la comunicación entre ellos es básica y se da mayoritariamente entre quienes han establecido grupos de amigos, teniendo en cuenta que muchos asisten a la organización a dar la clase y en cuanto la terminan se van, de forma que no tienen mucho contacto con los otros colaboradores. Así las cosas, en las encuestas se evidencia que 16 colaboradores afirman que la comunicación con sus compañeros es básica, 15 consideran que es una comunicación cordial, nueve que es muy cercana, y cuatro afirman que es informal, demostrando que lo percibido en la observación participante es acorde con los resultados de las encuestas.

Continuando con el análisis general de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos para la recolección de información, cabe mencionar que en lo relacionado con el tema de cultura organizacional en la Liga Vallecaucana de Patinaje se observa que el conocimiento por parte de los colaboradores sobre la misión y la visión de la organización según las encuestas realizadas, de 44 personas encuestadas, 19 aseguran que conocen y entienden la misión y la visión de la organización, 17 personas no las conocen, y ocho afirman que conocen pero no las entienden. Por tanto se puede inferir que los resultados se encuentran condensados principalmente entre quienes la conocen y quienes no, con un margen de error de dos personas de diferencia, denotando que es un tema que requiere de potencialización.

Lo anterior, es posible contrastarlo con lo percibido durante el tiempo de vinculación a la organización y la revisión documental realizada, donde se percibía que las personas no conocían ni se preocupaban por conocer la misión y la visión de su organización, Así mismo, estos componentes no se encontraban visualizados en los espacios físicos de la Liga, dificultando su reconocimiento. Además, considerando la importancia de la misión y la visión en el direccionamiento estratégico de la organización, se pudo notar que requieren una reestructuración más acorde con la razón de ser de la compañía para posteriormente darlos a conocer en sus diferentes audiencias e incentivar a los colaboradores su apropiación, contribuyendo al fortalecimiento cultura organizacional de la Liga Vallecaucana de Patinaje.

En consecuencia con el tema del direccionamiento estratégico de la organización, el presidente Ramiro Velazco en la entrevista realizada afirma que sólo una pequeña parte del personal lo ha apropiado, pues el sentido de pertenencia en los colaboradores no es muy alto y es un factor en el que se debe trabajar, ya que muchos no conocen la visión y la misión que identifican a la Liga, incluso, pese a que él contribuyó en su creación no puede expresar en palabras propias a lo que hacen referencia. De la misma forma, no hay

objetivos corporativos ni valores que los identifiquen. En este punto, él considera que la comunicación interna juega un papel fundamental. Contribuyendo a crear sentido de pertenencia por la organización, a que los colaboradores apropien la institución como suya y no como el lugar donde simplemente realizan sus funciones.

Así pues, La afirmación anterior hecha por el presidente de la Liga además de ser coherente con los resultados obtenidos en las encuestas tiene gran similitud con la opinión de la señora Sonia Mendieta, gerente de la organización, quien considera que el direccionamiento estratégico de la Liga no se encuentra bien estructurado, además no hay sentido de pertenencia por parte de los colaboradores para apropiarlo, lo que se ha convertido en una gran dificultad para la organización, ya que no existe coherencia entre la misión y la visión y la forma en la que están desarrollando sus funciones los colaboradores, originando malestares con padres de familia y públicos de interés.

Con respecto al tema de los valores corporativos de la organización, no se encuentran definidos y por tanto no se han publicado y estipulado como valores propios de la Liga, aspecto que puede verse reflejado en las encuestas, cuando de las 44 personas encuestadas, 22 representando el 50% de la muestra total no están enterados sobre el tema de valores corporativos, 11 afirman que tienen valores corporativos pero no los conocen, siete colaboradores consideran que no tienen estipulados los valores corporativos, y finalmente cuatro opinan que si tienen valores corporativos. De esta forma y de acuerdo con los resultados anteriores se puede afirmar que las dos tendencias de respuestas más altas demuestran que los colaboradores no están enterados si su organización cuenta o no con valores corporativos.

De la misma forma, la revisión documental permitió dar cuenta que componentes del direccionamiento estratégico de la organización como los objetivos corporativos, atributos, segmentación de audiencias, categorización de públicos y actualización de la reseña histórica no se encuentran estructurados y enunciados en la Liga Vallecaucana de patinaje.

El proceso de inducción a colaboradores que se vinculan a la organización es un proceso organizacional de gran relevancia en la Liga Vallecaucana de Patinaje, ya que diferentes conversaciones con el presidente y el director de escuela dan cuenta que es precisamente la inducción la que brinda calidad en el trabajo de los colaboradores, pues en este proceso se brindan los cimientos para construir bases fuertes en cuanto al buen desarrollo del trabajo. Sin embargo, es relativamente nuevo, pues en las encuestas realizadas se evidenció que los colaboradores que llevaban vinculados más de cinco años

con la organización no recibieron inducción cuando empezaron a laborar, pero actualmente la mayoría de colaboradores recibe inducción y la considera positiva para su vida laboral, hecho que se puede sustentar con las encuestas realizadas, donde 34 colaboradores de los 44 encuestados recibieron inducción, lo cual indica que el 73% de la muestra realizó este proceso cuando ingresó a la organización, brindándoles mayor seguridad, pues les permite conocer los procesos pedagógicos, aclarar todas las dudas con respecto a sus funciones y de esta forma iniciar su trabajo con mayor confianza.

En continuidad con lo anterior, las encuestas permitieron deducir que a pesar de ser un proceso tan importante para la Liga, debe tener ciertos cambios para ser más efectivo, ya que los colaboradores afirmaron que para ellos es importante que la inducción cuente con un contenido práctico, así como con el tiempo necesario para un completo entendimiento de las funciones y que además se realice de manera personalizada.

Con respecto a la realización de reuniones por parte de la organización, la observación participante permitió percibir que se realizan sólo las necesarias, es decir, el área de instructores por ejemplo tiene una reunión mensual para tratar temas relacionados con el desarrollo del trabajo, pero las otras áreas tienen reuniones de acuerdo a las necesidades que se den sobre la marcha, no existe un espacio para el dialogo y es un hecho que los colaboradores consideran valioso para un buen desempeño del trabajo, lo cual es posible comprobar con las encuestas donde 80% de la muestra total, es decir 35 personas de las 44 encuestadas consideran que las reuniones son importantes dentro de la organización.

Así las cosas, 29 personas que equivalen al 66% de la muestra total de los encuestados aseguran que la Liga Vallecaucana de Patinaje realiza pocas reuniones, por su parte, 14 personas afirman que las reuniones se realizan constantemente, y una persona dice que no se realizan reuniones. De esta forma, se puede inferir que de acuerdo con el mayor número de respuestas obtenidas por parte de los colaboradores, en la Liga Vallecaucana de Patinaje se realizan pocas reuniones que permitan enterar a los colaboradores sobre temas de su interés relacionados con la organización.

Pasando al tema de las celebraciones o rituales organizacionales, se puede afirmar que es un tema que en la cultura de la Liga Vallecaucana de Patinaje no tiene gran relevancia y participación, por tanto el número de celebraciones son escasas y llevadas a cabo de manera elemental, como por ejemplo, en el día de la secretaria y de la madre se obsequia una tarjeta a las colaboradoras agasajadas, el día de los cumpleaños se les da el día libre pago, el día del educador se ubica un mensaje en las carteleras para instructores y entrenadores, en relación con lo anterior el señor Ramiro Velazco afirmó en la

entrevista realizada que no se realizan constantemente celebraciones debido a que cuando se llevan a cabo son pocos los colaboradores que participan activamente denotando una vez más el bajo interés que existe hacia las actividades que se desarrollan en la Liga.

De la misma forma, en las encuestas se logró evidenciar que los colaboradores no se encuentran conformes con la forma como se realizan las celebraciones, principalmente en lo relacionado con los cumpleaños, pues un número representativo pidió que se hiciera de este día una fecha más simbólica, en lo posible, compartir cada mes un pastel como festejo a las personas que cumplieran años durante ese tiempo. Es así como la anterior afirmación obtenida en las encuestas se puede contrastar con la entrevista realizada a la gerente de la Liga Sonia Mendieta, quien afirma que debido a que el personal de la organización es bastante amplio, se necesita un presupuesto grande para cubrir las diferentes celebraciones e invitar a todos.

Finalmente, con respecto al área de comunicaciones, se evidenció que no se encuentra estructurada, no poseen un perfil del cargo, un diseño funcional del departamento de comunicaciones, ni un manual de funciones, lo que implica que las tareas realizadas se den sin planeación y de acuerdo a lo que acontece en el día. Lo anterior, es posible contrastarlo con lo que opina el señor Ramiro Velazco presidente de la organización, quien en la entrevista realizada afirmó que el área de comunicaciones es un cargo que desde su punto de vista esta subutilizado, pues la persona que actualmente se encuentra en él se ha convertido en una secretaria de información, desempeñando funciones en ocasiones similares a las que realizan quienes integran la parte administrativa; de la misma forma, no existe un manual de funciones ni un perfil establecido para el cargo del jefe de prensa y comunicaciones en la Liga.

Así las cosas y gracias a la información obtenida por medio de los diferentes instrumentos utilizados, se tiene una visión amplia de las principales necesidades con relación a la comunicación interna dentro de la organización, lo cual permitirá iniciar un proceso de intervención exitoso.

## 9. PRODUCTOS QUE GENERÓ LA PROPUESTA

### ✓ Plan estratégico de comunicación para la Liga Vallecaucana de Patinaje

#### Estrategia No. 1: COMUNICACIONES ORGANIZADAS, LIGA ESTRUCTURADA

##### Objetivo:

- Potencializar el Departamento de Comunicaciones por medio de la creación y estructuración de componentes que aporten a su funcionamiento.

**Cuadro 2: Plan estratégico de comunicación I.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	Indicadores	Responsables	Tiempo
Construir en trabajo conjunto con el jefe de comunicaciones y el presidente de la Liga los componentes de comunicación que estructuren y potencialicen el departamento de comunicaciones	<p><b><u>ACCIONES</u></b> Reuniones con el presidente y el jefe de comunicaciones de la Liga para establecer acuerdos en la creación estratégica de los componentes de comunicación</p> <p><b><u>PRODUCTOS</u></b> Documento que dé cuenta de todos los componentes del departamento de comunicaciones, el cual contiene:</p>	Publico interno de la organización.	<p>-No. de reuniones realizadas para la creación de los componentes de comunicación.</p> <p>-No. de documentos presentados / No. de documentos aprobados.</p>	Pasante de comunicación en la organización, jefe de comunicaciones y presidente.	Dos semanas



**Cuadro 2 (continuación): Plan estratégico de comunicación I.**

	<p>perfil del jefe de comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño funcional de comunicaciones</li> <li>✓ Descripción del cargo</li> <li>✓ Manual de funciones del jefe de comunicaciones</li> <li>✓ Política de comunicación</li> <li>✓ Líneas de operación</li> <li>✓ Escenarios de comunicación</li> <li>✓ Referentes de comunicación</li> <li>✓ Medios y espacios comunicación</li> </ul>		<p>-grado de participación del presidente y el jefe de prensa aportando ideas para la creación de los componentes de comunicación.</p> <p>-Documento final que contenga el Departamento de comunicaciones estructurado.</p>		
--	---	--	---	--	--

## Estrategia No. 2: DIRECCIONAMIENTO SOBRE RUEDAS PARTE 1

### Objetivo:

- Consolidar la estructura organizacional de la Liga Vallecaucana de Patinaje a través de la creación de componentes de direccionamiento estratégico a partir de un trabajo conjunto con los colaboradores.

**Cuadro 3 Plan estratégico de comunicación II.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	Indicadores	Responsables	Tiempo
Construir colectivamente y comunicar a las audiencias los componentes del direccionamiento estratégico de La Liga Vallecaucana de Patinaje.	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Para la construcción colectiva de los componentes de direccionamiento estratégico se realizarán <u>tres reuniones</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con directivos</li> <li>✓ Reunión con colaboradores</li> <li>✓ Reunión para la aplicación de encuestas</li> </ul> <p>Para la socialización del D.E. se enviará la multimedia creada como producto de comunicación al correo de cada colaborador y se publicará en la página la web.</p>	Publico interno e intermedio de la organización	<p>- Informe de resultados.</p> <p>-Números de colaboradores de la organización invitados a reuniones / número de asistentes a las reuniones.</p> <p>-Números de directivos de la organización invitados a</p>	Pasante de comunicación en la organización en trabajo conjunto con sus directivos y colaboradores	Dos semanas

**Cuadro 3 (continuación)**

	<p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Documento con el D.E. que contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivos Corporativos</li> <li>✓ Reestructuración de la misión</li> <li>✓ Valores</li> <li>✓ Atributos</li> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Reseña histórica de la organización</li> <li>✓ Políticas institucionales</li> <li>✓ Productos y servicios</li> <li>✓ Segmentación de audiencias</li> </ul> </li> <li>-Cartelera para potencializar el direccionamiento estratégico en la organización</li> <li>-Multimedia interactiva con el Direccionamiento estratégico.</li> </ul>		<p>Reuniones / número de asistentes a las reuniones.</p> <p>-Número de documentos presentados/ número de documentos aprobados.</p> <p>- Documento final con componentes de direccionamiento estratégico</p> <p>-Multimedia final de direccionamiento estratégico.</p>		
--	--	--	---	--	--

### Estrategia No. 3: DIRECCIONAMIENTO SOBRE RUEDAS PARTE 2

#### Objetivo:

- Fortalecer la cultura organizacional en la Liga Vallecaucana de Patinaje por medio de la identificación de los principales valores que los directivos y colaboradores reconocen como propios.

**Cuadro 4: Plan estratégico de comunicación III.**

<b>Estrategias de comunicación</b>	<b>Acciones y Productos de comunicación</b>	<b>Audiencias</b>	<b>indicadores</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
- Detectar de los principales valores de la Liga en conjunto con los colaboradores, con el fin de que estos se apropien del tema y se genere sentido de pertenencia.	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Para el reconocimiento de valores que identifican a la organización se realizará una reunión con colaboradores y directivos.</p> <p>- Elegir un colaborador que se caracterice por representar uno de los valores, y realizar un afiche con su foto y el por qué representa ese valor.</p>	Publico interno e intermedio de la organización	<p>-Números de colaboradores de la organización invitados a la reunión/ número de asistentes a la reunión.</p> <p>-Número de documentos presentados/ número de documentos aprobados.</p>	Pasante de comunicación en la organización en trabajo conjunto con sus directivos y colaboradores	una semana

**Cuadro 4 (continuación)**

	<p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mini cartilla con los valores definidos por los colaboradores.</li> <li>-Cartelera donde se enfatice sobre los valores escogidos y posteriormente se trabaje un valor por mes.</li> <li>-Sopa de letras con los valores de la organización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento final con los valores que identifican a la Liga Vallecaucana de Patinaje</li> <li>-Documento final con valores corporativos.</li> <li>-Mini cartilla con los valores definidos.</li> <li>- Encuesta donde cada colaborador participe.</li> </ul>		
--	---	--	---	--	--

#### Estrategia No. 4: PATINANDO HACIA LA META

##### Objetivo:

Fortalecer el sentido de pertenencia en los colaboradores de La Liga a través de la apropiación del direccionamiento estratégico para proyectar a los públicos una estructura definida y consolidada.

**Cuadro 5: Plan estratégico de comunicación IV.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	indicadores	Responsables	Tiempo
<p>-Crear productos de comunicación que refuercen la apropiación del direccionamiento y creen sentido de pertenencia en los colaboradores</p> <p>-Visualizar los componentes del direccionamiento estratégico dentro de la organización</p>	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Para la aprobación y creación de los productos de comunicación se realizarán dos reuniones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reunión con el presidente.</li><li>✓ Reunión con el diseñador gráfico de apoyo.</li></ul> <p>-Dinámica para socializar los productos, explicar su funcionamiento y la importancia de su implementación.</p>	Publico interno e intermedio de la organización	<p>-No. de reuniones de planeación realizadas</p> <p>-Encuesta que permita conocer la apropiación de los colaboradores hacia el direccionamiento o estratégico.</p> <p>-Número de productos realizados/número de productos aprobados.</p>	Pasante de comunicación en la organización y Diseñador gráfico de apoyo al proyecto	Dos semanas

**Cuadro 5 (continuación)**

	<p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <p>-Cubo que en cada cara contenga los elementos del direccionamiento estratégico.</p> <p>-Manual digital que contenga el direccionamiento estratégico de la organización</p>		<p>- No. de personas que leyeron la información de los manuales y cubos.</p> <p>-No. de colaboradores invitados a la dinámica / No. de asistentes</p> <p>- Productos finales realizados.</p> <p>-Informe final de resultados.</p>		
--	--	--	---	--	--

## Estrategia No. 5: LIGA DE PATINAJE, POTENCIA EN PROCESOS ORGANIZACIONALES - PARTE I

### Objetivo:

- Fortalecer los procesos organizacionales de la Liga Vallecaucana de Patinaje a través de la comunicación estratégica.

**Cuadro 6: Plan estratégico de comunicación V.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	Indicadores	Responsables	Tiempo
-Crear acciones y productos de comunicación que refuercen los procesos de inducción de la Liga Vallecaucana de Patinaje	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Capacitación a los encargados de dar las inducciones con el fin de que estos brinden una mejor información a los nuevos colaboradores.</p> <p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <p>-Mini cartilla que paso por paso enseñe los aspectos básicos para que los colaboradores reciban una adecuada y completa inducción.</p> <p>-Kit con souvenirs de</p>	Publico interno de la organización	<p>-No. de personas invitadas a la capacitación / Número de asistentes</p> <p>- Número de personas que recibieron inducción después de la implementación de la estrategia / Comentarios recibidos</p> <p>-Número de productos realizados/núm</p>	Pasante de comunicación en la organización y Diseñador gráfico de apoyo al proyecto	Dos semanas



Cuadro 6 (continuación)

	la organización (agenda, lapicero y copia digital del manual de direccionamiento estratégico), con el fin de que el nuevo colaborador se sienta parte de la organización e inicie su proceso de apropiación de la misma.		ero de productos aprobados.  - No. de personas que leyeron la información de las mini cartillas  -Informe final de resultados.		
--	--	--	--	--	--

## Estrategia No. 6: LIGA DE PATINAJE, POTENCIA EN PROCESOS ORGANIZACIONALES - PARTE II

### Objetivo:

- Fortalecer los procesos organizacionales de la Liga Vallecaucana de patinaje a través de la comunicación estratégica

### Cuadro 7: Plan estratégico de comunicación VI.

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	Indicadores	Responsables	Tiempo
-Crear acciones y productos de comunicación que refuercen los procesos de información sobre calendario deportivo de cada modalidad.	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Reunión con el encargado de cada modalidad para recolectar la información necesaria sobre los diferentes eventos deportivos a realizar</p> <p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <p>-Calendario por cada modalidad que contenga el calendario deportivo programado por año.</p> <p>-Boletín trimestral “Prográmate sobre patines” en el que se recuerde a los</p>	Publico interno de la organización	<p>-No. de Calendarios creados / No. de calendarios repartidos</p> <p>- Reacción de los colaboradores después de recibir los productos de comunicación</p> <p>- productos finales</p> <p>-Informe final de resultados.</p>	Pasante de comunicación en la organización y Diseñador gráfico de apoyo al proyecto	Dos semanas

Cuadro 7 (continuación)

	colaboradores eventos próximos de todas las modalidades y se cuenten datos curiosos de los eventos realizados.				
--	--	--	--	--	--

## Estrategia No. 7: LA LIGA EXTRAORDINARIA

### Objetivo:

- Fortalecer el clima organizacional de la Liga por medio de actividades que contribuyan a crear un ambiente agradable de trabajo que favorezca la motivación y así mismo a la productividad de la organización.

**Cuadro 8. Plan estratégico de comunicación VII.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	indicadores	Responsables	Tiempo
Crear espacio de socialización donde los colaboradores interactúen, se diviertan y compartan entre sí.	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Desayunos con el presidente: una vez al mes hacer un desayuno con todos los trabajadores para discutir temas de la organización con el Presidente.</p> <p>-Paseo dos veces al año donde los colaboradores además de divertirse puedan relajarse, dispersarse y compartir con otros compañeros de trabajo</p> <p>- Realizar trabajo de</p>	Público interno de la organización	<p>-No. De colaboradores invitados paseo / No. De asistentes * 100</p> <p>-No. De colaboradores invitados al desayuno/ No. De asistentes * 100</p> <p>-Número de preguntas generadas durante el desayuno/ No. de respuestas.</p>	Directivos de la organización	Dos semanas

**Cuadro 8 (continuación)**

	<p>reportería en cada paseo, mediante la toma de fotografías y anécdotas que contribuyan a la creación del álbum.</p> <p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <p>Álbumes digitales con los mejores momentos de cada salida y un diseño especial por cada paseo, que se entregaran a los colaboradores</p>		<p>-Grado de satisfacción de la actividad desarrollada</p> <p>-No. De álbumes realizados / Numero de álbumes entregados.</p> <p>-Grupo focal con los colaboradores para entender cómo ven el proceso de socialización con sus compañeros y sobre las posibles actividades que quisieran realizar.</p>		
--	--	--	---	--	--

## Estrategia No. 8: VALLE PATÍN: BOLETÍN EMPRESARIAL

### Objetivo:

- Informar a los colaboradores de las actividades y novedades que se gestan al interior de La Liga Vallecaucana de Patinaje.

**Cuadro 9. Plan estratégico de comunicación VIII.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	indicadores	Responsables	Tiempo
<p>-Diseñar un boletín interno quincenal por medio de la web, que sea agradable y fácil de leer con el fin de informar al público interno de las actividades y novedades que tiene la Liga de Patinaje en su interior.</p> <p>-Crear un espacio dentro del boletín donde los colaboradores puedan ser “periodistas por un</p>	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Campaña de expectativa interna para el lanzamiento del nuevo Boletín.</p> <p>- Capacitación a los colaboradores sobre la manera correcta para escribir noticias, crónicas y reportajes.</p> <p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <p>-Boletín empresarial: Valle Patín q se publicara en la web y se enviará al correo interno de los colaboradores.</p>	<p>Publico interno e intermedio de la organización</p>	<p>No. de colaboradores/N o. de colaboradores que leyeron el boletín*100.</p> <p>-No. de colaboradores invitados a la capacitación / No. de colaboradores que asistieron.</p> <p>-No. de colaboradores/N o. de colaboradores que Fueron</p>	<p>Pasante de comunicación en la y Jefe de comunicaciones de la organización</p>	<p>Una semana</p>

**Cuadro 9 (continuación)**

día”, contando sus experiencias y enviando sus artículos tanto para enriquecer el boletín así como hacerlos participes de los productos de la organización motivando su interés por los procesos que se gestan al interior de la misma.			“periodistas por un día” para el boletín*100.  -Informe acerca del proceso que se llevó a cabo para cumplir con la estrategia.		
---	--	--	--	--	--

## Estrategia No. 9: Tú día especial

### Objetivo:

- Implementar en la organización la celebración de diferentes festividades con el fin de fortalecer los lazos afectivos con sus colaboradores

**Cuadro 10: Plan estratégico de comunicación IX.**

Estrategias de comunicación	Acciones y Productos de comunicación	Audiencias	Indicadores	Responsables	Tiempo
Motivar a los colaboradores por medio de la celebración de cumpleaños, para esto se realizará la recolección de fotos y datos de cumpleaños de cada colaborador y diariamente se hará la divulgación masiva por medio del correo electrónico, con el fin de enterar a toda la organización de su cumpleaños, además se publicará en la	<p><b><u>ACCIONES</u></b></p> <p>-Recolección de fotos y fecha de cumpleaños de cada colaborador</p> <p>- Envío de correos masivos el día que un colaborador este de cumpleaños para enterar a toda la organización</p> <p><b><u>PRODUCTOS</u></b></p> <p>-Tarjeta virtual de feliz cumpleaños que cuente con la foto del colaborador y un mensaje de felicitación en su día.</p>	Publico interno de la organización	<p>-No. de correos enviados / No. de correos recibidos</p> <p>-No. de colaboradores/N o. de colaboradores que leyeron el correo*100.</p> <p>-No. de datos y fotos recolectadas/ No. de colaboradores de la organización</p>	Pasante de comunicación en la y Jefe de comunicaciones de la organización	Dos semana



**Cuadro 10 (continuación)**

cartelera destinada a comunicación interna			-Informe acerca del proceso que se llevó a cabo para cumplir con la estrategia.		
--	--	--	---	--	--

**Cuadro 11. Formato de seguimiento y control al desarrollo del plan estratégico**

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE</b> <b>Plan Estratégico de Comunicación para la Liga Vallecaucana de Patinaje</b>	<b>HOJA</b>
		Página 99

Estrategias	Tácticas y Actividad	Estado: Terminado Pendiente en proceso Por empezar	Tiempo		Responsables	Recursos	% Cumplimiento	Observaciones
			Inicio	Fin				

**Elaborado por: Karen González Peña**

Se adjunta el anterior formato con el fin de dar seguimiento al desarrollo de las estrategias planteadas en este proyecto, teniendo en cuenta que la autora del trabajo de pasantía las deja enunciadas y es responsabilidad de la organización trabajar en pro de su cumplimiento. Por consiguiente se anexa la explicación del cuadro para tener mayor claridad en su aplicación:

- **Estrategia:** Escribir el nombre de la estrategia a desarrollar o implementar
- **Tácticas y Actividades:** Qué tipo de actividades y/o tácticas se están llevando a cabo para la implementación de la estrategia.
- **Estado:** describir cuál es el estado del desarrollo o implementación de la estrategia (Terminado, pendiente, en proceso o por empezar).
- **Tiempo:** describir el tiempo programado para el desarrollo de la estrategia
- **Responsables:** Personas que están a cargo de la implementación de la estrategia.
- **Recursos:** presupuestalmente cuánto se ha invertido ó es necesario invertir en la implementación de la estrategia
- **% Cumplimiento:** qué tanto se ha cumplido de la estrategia a implementar.
- **Observaciones:** observaciones generales de la implementación de la estrategia. (se cumplió, no se cumplió, por qué, cuál fue el beneficio para la organización, cómo se llevó a cabo su desarrollo)

## ✓ 8.5.2 Manual de Direccinamiento Estratégico



### ✓ **Contenido del Direccionamiento Estratégico:**

Cabe resaltar que el contenido que se verá a continuación fue creado por la estudiante Karen González durante el proceso de pasantía en la organización, de la misma forma se contó con la contribución y la participación activa de colaboradores y directivos en el proceso de construcción.

### ➤ **Reseña histórica de la organización**

La historia de la Liga Vallecaucana de Patinaje empieza a construirse en el año de 1950, cuando un grupo de vallecaucanos elige como uno de sus deportes favoritos el Hockey sobre patines, practicándolo en el lugar donde hoy se encuentra el Edificio Belmonte en la carrera 1ra. con calles 24 y 25, siendo este el lugar de entrenamiento por su trascendental ubicación.

Cuatro años más tarde, en 1954 se realizaron en Cali los Juegos Nacionales, espacio donde estos vallecaucanos pioneros del Hockey sobre patines, se aliaron estratégicamente con deportistas de Bogotá y representaron la comarca, construyendo la cancha de Hockey a un lado del Coliseo Evangelista Mora en el barrio San Fernando, organizando el primer Comité pro - patinaje conformado por Gilberto Zuluaga, Rodrigo Cruz, Manuel Real y Víctor Gálviz. De esta forma, el hockey se convierte en el progenitor del patinaje en el Valle del Cauca, dando inicio al desarrollo de esta actividad en el departamento.

Sin embargo, es en el año 1968 bajo el rodar de espíritus emprendedores y la tenacidad de quienes amaban este deporte, se establece la Liga de Hockey y Patinaje del Valle del Cauca; ocho años más tarde en 1976, la evolución del patinaje del Valle llega de las manos de Carlos J. Jiménez, quien fue el encargado de promover la práctica de este deporte entre la juventud de los colegios de la ciudad, dándoles la oportunidad de correr sobre los patines y realizar sus entrenamientos, hecho que lo designó monitor de esta disciplina.

Es así, como el año de 1968 se recuerda como el que da el inicio al gran rodar del patinaje, donde por medio del señor Daniel Delgado Silva en su papel de presidente de la Liga, Carlos J. Jiménez y un grupo de amantes de este deporte logran el primer circuito de ruta, la que sirvió de plataforma y pilar en la formación de semilleros vallecaucanos de patinadores, quienes 10 años más tarde proporcionaron logros importantes tanto en la competencia de ruta, como en pista a nivel nacional e internacional.

Fue así, como el caleño Eduardo Montaña, le otorgó por primera vez una medalla al país de carácter mundial en el año de 1985, conquistada en la prueba Australiana en el Mundial de Deportes no Olímpicos de Londres, conocidos actualmente como Juegos Mundiales o World Games; sin embargo, fue hasta el año 1989 donde se dio el inicio de los grandes triunfos para el Valle en esta disciplina, al alcanzar por primera vez títulos femeninos a nivel mundial con las patinadoras Claudia Ruiz y Luz Mery Tristán, bajo la dirección

técnica de Bill Begg en el certamen organizado en Bello Antioquia, donde Claudia se llevó la presea de oro en los 300 Metros, y Luz Mery en la prueba Australiana.

Estos triunfos fueron forjándose con esfuerzo, compromiso, disciplina y sentido de pertenencia día tras día en la pista del patinodromo ubicado en la Autopista Sur Oriental con carrera 39, en la ciudad de Cali, recibiendo el nombre de patinodromo Luz Mery Tristán y dándole continuación al proceso iniciado en el año 1976.

Actualmente, en el año 2012 la Liga Vallecaucana de Patinaje se encuentra bajo la presidencia de Ramiro Velazco, y está orientada a fomentar, dirigir, reglamentar, organizar y velar por la formación y práctica del Hockey sobre ruedas, el Patinaje de Carreras, el Patinaje Artístico y el Hockey en Línea en todo el Departamento del Valle del Cauca. Así mismo, se respira un aire organizacional abierto a los cambios y retos que se plantean para los deportistas del nuevo ciclo, quienes encaran con las ruedas enfiladas las competencias nacionales e internacionales que año tras año se van sumando a los triunfos alcanzados, convirtiéndose en una de las fortalezas a nivel deportivo más importantes del país.

Indiscutiblemente, son centenares de triunfos los que la Liga Vallecaucana de Patinaje ha obtenido, y son muchos más los que espera seguir cultivando para continuar siendo reconocida como una de las mejores Ligas del país y potencia a nivel mundial del deporte sobre ruedas, es así, como hasta el año 2011 ha recibido títulos mundiales de deportistas orgullosamente vallecaucanos como: Claudia Ruiz, Luz Mery Tristán, Angélica María Doneys, Diana Solís, Brigitte Méndez, Liana Holguín, Deidy Jaramillo, Diego Rosero, Juan Nayib Tobón, Andrés Felipe Muñoz, Jorge Cifuentes, Carolina Magaña, María Claudia Salazar, Jericy puello, Carlos Pérez, Oscar Felipe Cobo, Sebastián Arce, Rommy Muñoz, Johana Viveros, Yesenia Escobar, Boris Peña, Luis Fernando moreno Y Joseph izquierdo, significando admiración no sólo del Valle del cauca sino también para Colombia y el mundo.

A lo largo de su trayectoria La Liga Vallecaucana de Patinaje, ha sido fundamental en el desarrollo de este deporte en todas sus modalidades, y se han realizado diferentes eventos de gran magnitud que han dejado en alto el nombre de la organización, como: la copa América de Clubes en el año 2006, la cual contó con la participación de 2000 deportistas y más de 12 países, de la misma forma, fue sede del mundial en el año 2007, integró el comité organizativo del mundial de carreras en el mismo año con gran éxito, fue sede del torneo interligas de hockey en agosto y de patinaje artístico en septiembre del 2007.

Hasta el año 2012 y con un impecable recorrido histórico, la Liga cuenta con 50 colaboradores que hacen parte de esta organización y contribuyen con su labor a seguir marcando historia, los cuales están distribuidos en la parte administrativa, el comité ejecutivo, instructores, entrenadores y el personal de oficios varios; así mismo, cuenta con 26 empleados indirectos: el contador, el revisor fiscal, el asesor jurídico y un panel de 23 jueces.

Gracias a la labor realizada por estos años, la Liga vallecaucana de Patinaje es considerada la mejor liga posicionada a nivel nacional y con un gran reconocimiento a nivel mundial. Hoy por hoy la Liga cuenta 2000 deportistas, 1200 en Escuela formativa y 809 Federados, por lo que está enfocada en fortalecer sus cimientos, entregarle a la comunidad infantil y juvenil un espacio más de esparcimiento, desarrollo personal y profesional, formando verdaderos amantes del deporte sobre ruedas.

### ➤ **MISIÓN**

La Liga Vallecaucana de Patinaje es una institución orientada a la formación de deportistas íntegros, con disciplina, técnica y valores para la práctica del patinaje en todas sus modalidades, con un personal capacitado y atento a los retos que depara la competitividad para beneficio de los deportistas y orgullo del Valle del Cauca y Colombia.

### ➤ **VISIÓN**

Al 2015 La Liga Vallecaucana de Patinaje será la institución deportiva líder en la formación de patinadores de talla mundial en sus diferentes modalidades, con énfasis en los valores humanos, disciplina y competitividad.

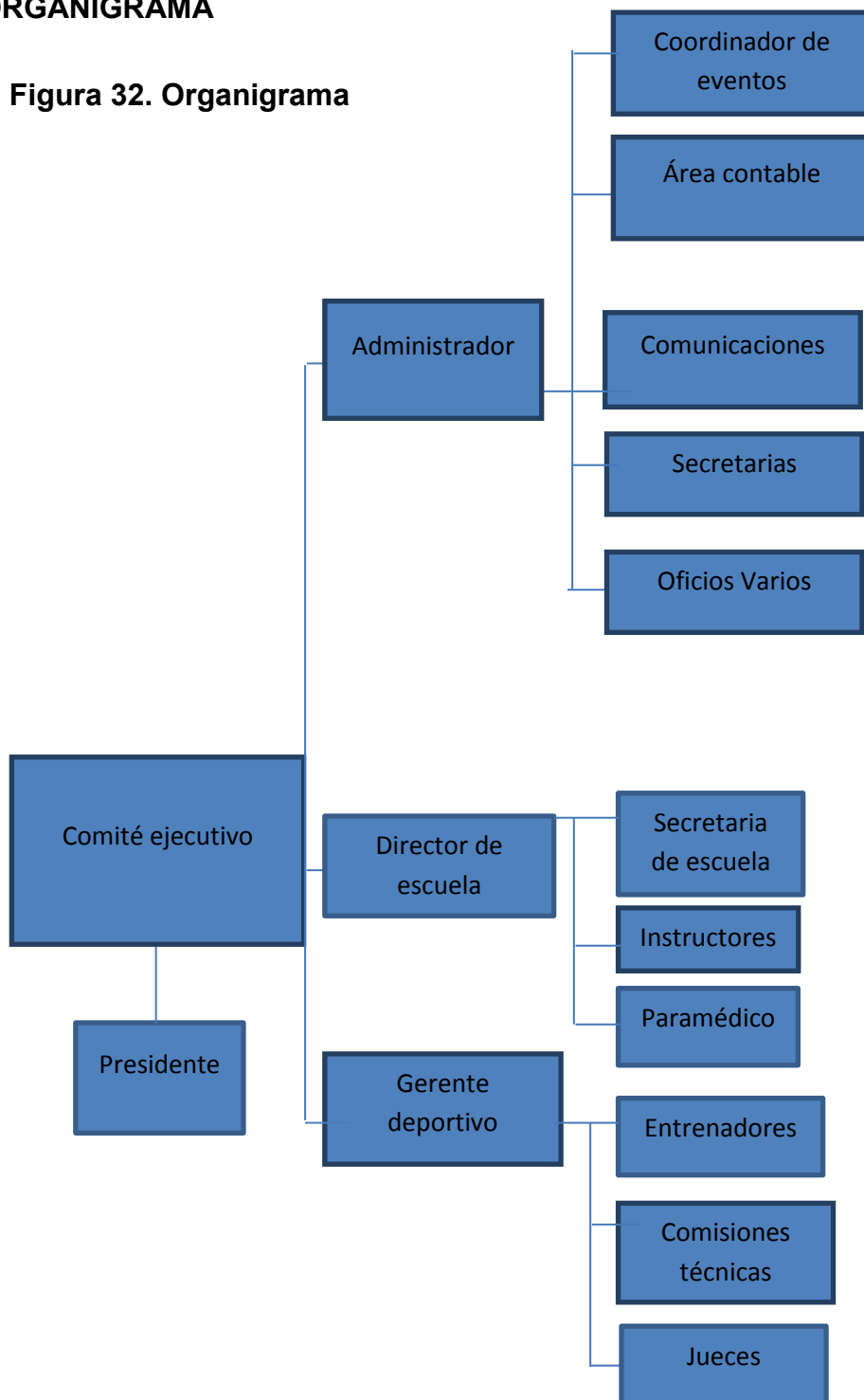
### ➤ **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Fomentar la práctica del Hockey sobre ruedas, el Patinaje de Carreras, el Patinaje Artístico y el Hockey en Línea en todo el Departamento del Valle del Cauca.
- figurar como la institución líder en la preparación y formación de deportistas íntegros en la práctica del patinaje capaces de desempeñarse en el ámbito mundial dejando en alto el nombre de su departamento y país.
- Brindar una formación integral con el apoyo de entrenadores y personal interdisciplinario profesional, ético, comprometidos con la LIGA, en constante capacitación y tecnificación.

- Tener un manejo administrativo transparente atento a los retos que depara la competitividad e innovación para beneficio de los deportistas y orgullo del Valle del Cauca y Colombia.

## ➤ ORGANIGRAMA

**Figura 32. Organigrama**





## ➤ VALORES CORPORATIVOS

De acuerdo con la encuesta realizada a colaboradores y directivos para reconocer los valores propios que identifiquen a la organización, se seleccionan los valores que obtuvieron una mayor votación y se definieron partiendo de lo que significan para los colaboradores:

- **Responsabilidad:** cumplir con eficacia, esmero y calidad todas las tareas asignadas con relación a su cargo, contribuyendo al buen desarrollo de las actividades programadas por la planeación de la Liga.
- **Respeto:** reconocer los derechos de sus compañeros y el límite de las acciones que realizo, esto con el fin de tener una sana convivencia y un sano ambiente laboral que propicie un buen desempeño de las funciones.
- **Amabilidad:** Mostrar siempre una cara amable a las personas que se encuentren en la organización, teniendo actitud de servicio y ayuda cuando alguien requiera de mi colaboración.
- **Excelencia:** estar en capacidad de actuar eficazmente y con calidad estar orientados a ser siempre los mejores en las labores realizadas.

## ➤ ATRIBUTOS

**Transparencia:** nos caracterizamos por tener un manejo transparente, tanto a nivel financiero como en la parte competitiva relevante a los deportistas.

**Trayectoria:** nuestra gran trayectoria como organización demuestra la gran satisfacción por la labor realizada durante 44 años, siendo cuna de campeones para la formación de excelentes deportistas, donde 23 campeones mundiales al 2011 formados en este lugar dan fe de ello.

**Responsabilidad:** tenemos una gran responsabilidad, no sólo con nuestros deportistas sino con el Valle del Cauca y Colombia, trabajando de pro del bienestar y la excelencia de los deportistas quienes marcan historia en el deporte sobre ruedas.

**Alto desempeño:** 23 campeones mundiales al 2011 formados en la Liga Vallecaucana de Patinaje dan cuenta nuestro desempeño.

**Compromiso Social:** adelantamos procesos de responsabilidad social, apoyando comunas de bajos recursos económicos para incentivar el deporte y contribuir a una sociedad más ecuánime; de la misma forma estamos comprometidos con el Valle del Cauca y Colombia mediante la preparación de deportistas, orgullo de nuestro país

## ➤ **SEGMENTACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS**

### **Grupo de interés interno**

Secretarias  
Entrenadores  
Instructores  
Personal de oficios varios  
Presidente  
Comité ejecutivo  
Gerente  
Comunicador  
Paramédico  
Deportistas alto rendimiento  
Deportistas de escuela

### **Grupo de interés intermedio**

Dueños establecimientos comerciales dentro de la Liga  
Familias de los colaboradores  
Familias de los deportistas  
Escuelas de patinaje a nivel local y departamental  
Proveedores  
Jueces  
Empresa outsourcing que brinda servicios de diseño y publicidad

### **Grupos de interés externo**

Comunidad caleña  
Medios de información masivos y alternativos  
Clientes  
Indervalle  
Alcaldía de Santiago de Cali  
Col deportes  
Federación colombiana de patinaje  
Partidos políticos

✓ **Productos y servicios.**

Orientación, formación y práctica de programas orientados a la enseñanza del Hockey sobre ruedas, el Patinaje de Carreras, el Patinaje Artístico y el Hockey en Línea en todo el Departamento del Valle del Cauca, donde por medio de la actividad física y recreativa se busca el desarrollo físico, motriz, socio afectivo de los niños y niñas, mediante procesos pedagógicos y técnicos que le permitan su incorporación progresiva a la disciplina para el mejoramiento de su salud, su calidad de vida, e incorporarlos al proceso de formación y rendimiento deportivo, para finalmente, completar su desarrollo integral como deportistas y ciudadanos que sean ejemplo de admiración para la sociedad.

Adicionalmente se cuenta con programas orientados a la enseñanza del patinaje para adultos a nivel recreativo.

✓ **Estructuración del departamento de comunicaciones.**

➤ **Perfil del jefe de comunicaciones**

El/ la jefe de comunicaciones de la Liga Vallecaucana de Patinaje primordialmente debe tener un amplio conocimiento de la gestión que realiza la organización, así como el desempeño de sus deportistas en los diferentes eventos que se llevan a cabo.

De la misma forma, debe ser una persona totalmente responsable y ética en el oficio que realiza con capacidad para la lectura, la escritura y el manejo de público, que cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la producción de mensajes internos y externos, y por tanto establezca canales y líneas de comunicación efectivos con el entorno empresarial, mostrando una alta capacidad de organización y logística.

➤ **Diseño funcional de comunicaciones**

**Figura 33. Diseño funcional de comunicaciones.**



La anterior estructura del área de comunicación en la Liga Vallecaucana de Patinaje, indica la importancia de que exista coordinación en el trabajo de los integrantes de grupo con base en la motivación, comunicación y liderazgo para que los procesos sean efectivos y se desarrollen de la mejor manera.

Así mismo, cada integrante del equipo está caracterizado con un color específico:

- **Presidente de la organización:** se identifica con el rojo por ser el color corporativo y porque este representa la imagen de la organización, por tanto es reconocido como la cara de la misma, también, es la figura más grande ya que es de quien directamente depende todos los procesos que se lleven a cabo en la organización.
- **Jefe de comunicaciones:** lo identifica el color morado, ya que es el color del cambio y la transformación, así mismo el color que motiva a la creatividad y a la imaginación, por tanto el jefe de comunicaciones debe tener grandes ideas y la creatividad para constantemente producir cambios positivos en la organización que aporten a su fortalecimiento.
- **Asistente de comunicaciones:** lo caracteriza el color verde, pues es la persona que está constantemente con el jefe de comunicaciones apoyándolo en los diferentes procesos que este realice, es así como este color crea un sentimiento de confort y relajación, de calma y paz interior, que logra el equilibrio, por tanto esta persona además de apoyar el jefe de comunicaciones debe intentar brindar siempre tranquilidad pese a las situaciones de dificultad que se puedan presentar.

**Cuadro 12. Manual de funciones y perfil del cargo de comunicaciones.**

CODIGO RH		VERSIÓN 001
		CONTROL:
CERTIFICADO	DOCUMENTO	PÁGINA 1/5
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DELCARGO DE JEFE DE COMUNICACIONES LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE	

**NOMBRE DEL CARGO:**

Jefe de comunicaciones Liga Vallecaucana de Patinaje

**PROCESO:**

Liga Vallecaucana de Patinaje

**CARGO DEL JEFE INMEDIATO:**

Presidente de la organización

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Es el responsable de liderar y fortalecer todas las acciones de comunicación que se generen en torno a La Liga Vallecaucana de Patinaje.

**RELACIONES INTERNAS:**

tiene relación con todas las áreas de la organización

**PERSONAS EN EL CARGO:**

una

**PERSONAS A CARGO:**

una

**Cuadro 12. (Continuación)**

<b>CODIGO RH</b>		<b>VERSIÓN 001</b>
		<b>CONTROL:</b>
<b>CERTIFICADO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>PÁGINA 2/5</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO DE JEFE DE COMUNICACIONES LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE</b>	

**FUNCIONES DEL CARGO:**

1. Comunicarse directamente con el presidente de La Liga, manteniéndolo informado de los procesos que se desarrollen en el área de comunicaciones, así como del cubrimiento de los diferentes eventos de la organización.
2. Debe ser un puente de comunicación que permita un enlace entre el presidente, colaboradores y medios de comunicación.
3. Debe coordinar el plan de comunicación.
4. Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
5. Debe estar en contacto con los medios de comunicación de forma permanente

Conseguir que la comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz.

6. Mantener una estrecha y eficaz relación con los Medios de Comunicación.
7. Debe organizar conferencias y ruedas de prensa, así como darle cobertura a los diferentes eventos desarrollados por la organización en sus diferentes modalidades de patinaje.
8. Es responsable de la creación de los soportes de comunicación adecuados para los distintos públicos de la empresa (revista interna, informe anual...)
9. Destacar la identidad de la empresa.
10. Transmitir notoriedad y prestigio.
11. Reducir, al máximo, el número de mensajes involuntarios.
12. Conseguir una opinión pública favorable.
13. Apoyar el fortalecimiento de la comunicación organizacional.
14. Producir los materiales Comunicativos necesarios.

CODIGO RH		VERSIÓN 001
		CONTROL:
CERTIFICADO	DOCUMENTO	PÁGINA 3/5
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO DE JEFE DE COMUNICACIONES LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE	

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION:	Profesional o técnico en Comunicación social		
FORMACION:	Conocimiento general en producción audiovisual, manejo de medios y comunicación organizacional		
HABILIDADES:	Ver cuadro de habilidades y requerimientos		
EXPERIENCIA:	Mínimo un (1) año en cargos que requieran el desempeño de funciones similares.		
REQUERIMIENTOS			
HABILIDAD	REQUERIMIENTO	HABILIDAD	REQUERIMIENTO
Aptitud verbal	x	Liderazgo	X
Aptitud receptiva	x	Concentración	X
Aptitud social	x	Memoria	X
Aptitud numérica	x	Honradez	X
Habilidad para toma de decisiones	X	Puntualidad	X
Capacidad de análisis	X	Responsabilidad	X
Capacidad para trabajar bajo presión	X	Fuerza física	N.A
Habilidad para manejar personal	X	Control	X
Creatividad	X	Flexibilidad	X
Dinamismo	X	Atención	X
Discreción	X	Presentación personal	X
Iniciativa	X	Tolerancia	X

**Cuadro 12. (Continuación)**

<b>CODIGO RH</b>		<b>VERSIÓN 001</b>
		<b>CONTROL:</b>
<b>CERTIFICADO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>PÁGINA 4/5</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO</b> <b>DE JEFE DE COMUNICACIONES LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE</b>	

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE COMUNICACIONES LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE

**VISION:** Ser el principal facilitador de la comunicación entre la organización y sus diferentes públicos con el fin de establecer un vínculo emocional e informativo que posicione la Liga Vallecaucana de Patinaje como la mejor a nivel nacional en el desarrollo de los procesos comunicativos.

**MISIÓN** Desempeñar procesos de comunicación con compromiso y calidad haciendo uso de las mejores estrategias comunicacionales enfocadas a los diferentes públicos de la organización y de esta forma generar información clara, veraz y oportuna.

**OBJETIVOS:**

- Establecer y ejecutar un plan de comunicaciones para la organización.
- Crear vínculos con los medios de comunicación.
- Fortalecer los medios y espacios de comunicación interna.
- Fortalecer la identidad corporativa.



**Cuadro 12. (Continuación)**

<b>CODIGO RH</b>		<b>VERSIÓN 001</b>
		<b>CONTROL:</b>
<b>CERTIFICADO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>PÁGINA 5/5</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO</b> <b>DE JEFE DE COMUNICACIONES LIGA VALLECAUCANA DE PATINAJE</b>	

**METAS:**

- Ejecutar y fortalecer el plan de comunicaciones creado por la Comunicadora Social Karen González Peña en los años 2011 y 2012.

- Poner en marcha planes fortalecimiento del clima organizacional y de identidad corporativa los cuales, contribuirán al reconocimiento de la organización como una entidad solida, con procesos claros y que continúe su proceso de posicionamiento como la mejor liga a nivel nacional.

- Levantar una base de datos de los principales medios de comunicación, de esta forma a enero del 2013 se tendrá un gran despliegue informativo sobre los principales eventos del año.

	Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre	KAREN GONZÁLEZ	SONIA MENDIETA	RAMIERO VELAZCO
Firma			
Fecha	18 DE JULIO 2012	18 DE JULIO 2012	18 JULIO DE 2012

- **Política de comunicación**

En la Liga Vallecaucana de Patinaje existe el convencimiento de la importancia de la comunicación, respondiendo a los objetivos de dar a conocer la actividad de la organización posicionándola en el mercado como la mejor Liga a nivel nacional, y ser un punto organizacional estratégico para mejorar los procesos comunicativos internos y externos en relación con la confianza, el sentido de pertenencia y la reputación.

- **Líneas de operación:**

- Toda información suministrada por el área de comunicaciones de la Liga Vallecaucana de patinaje centrará con la aprobación del presidente de la Liga, de la misma forma esta debe ser veraz, clara y oportuna.
- Todo evento deportivo a realizarse por la Liga Vallecaucana de Patinaje tendrá transmisión en vivo por medio de la página oficial de la Liga vallecaucana de patinaje, así mismo los informes y resultados serán colgados en el portal oficial de la organización posterior a la culminación del evento.
- El desarrollo de estrategias orientadas a la comunicación interna es responsabilidad de todos los colaboradores de la organización, quienes deben participar activamente proponiendo ideas que contribuyan a los procesos comunicativos que se gestan al interior de la Liga, sin embargo estas actividades serán lideradas por el área de comunicaciones.
- Considerar como actores importantes en el proceso de posicionamiento y apoyo a la promoción y divulgación de actividades a los medios de comunicación, estableciendo unas relaciones fluidas y basadas en la transparencia, accesibilidad, fiabilidad, rigurosidad y veracidad informativa.
- Proyectar a la sociedad en general, la realidad diaria de la organización y de todas aquellas actividades susceptibles de ser de su interés.

- **Referentes de comunicación**

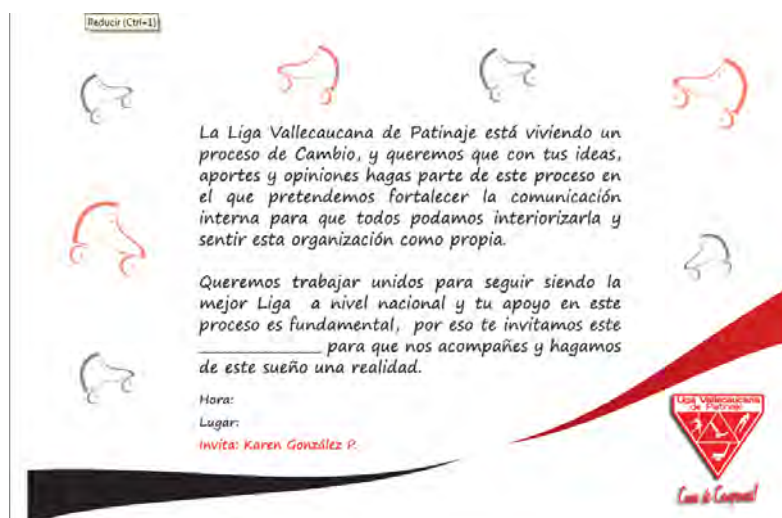
- Credibilidad y veracidad: son fundamentales en el suministro de información tanto interna como externa que realice la organización, por tanto todos los contenidos deben ser veraces con el fin de proyecta credibilidad en las diferentes audiencias.
- Pertinencia: la comunicación debe ser pertinente, es decir adecuada y debe llevarse a cabo en el momento preciso, con contenidos realmente importantes para la organización.
- Claridad: es indispensable que en todos los procesos comunicativos se lleven a cabo con claridad para evitar confusiones que generen alguna molestia tanto para la organización como para el clima laboral.
- Cobertura: La comunicación en La Liga Vallecaucana de Patinaje debe estar en capacidad de darle cobertura a toda la demanda de información de los diferentes públicos, por tanto debe ser reactiva y capacitada para brindar información completa y veraz.

## Productos y medios de comunicación

### ✓ Carteleras



### ✓ Invitación



✓ Sopa de letras

**SOPA DE LETRAS DE NUESTROS VALORES**

Descubre y aprende los 4 valores que identifican tu organización Liga Vallecaucana de patinaje



A	M	A	Z	I	R	P	R	L	A	O	M	V	O	E	I
T	M	E	R	A	N	E	P	A	E	T	K	E	R	E	T
O	T	A	O	T	A	I	S	E	D	P	O	E	P	X	R
T	Y	O	B	N	G	H	I	P	G	T	S	F	G	C	I
A	W	A	D	I	E	O	G	N	E	P	O	I	N	E	G
N	E	E	A	R	L	A	E	C	V	T	O	E	T	L	E
O	R	H	T	O	H	I	C	E	R	I	O	C	B	E	F
I	S	O	U	H	A	T	D	Z	Y	L	E	A	D	N	A
S	P	K	E	A	E	T	D	A	R	W	O	U	R	C	T
I	M	C	T	H	I	S	C	R	D	W	S	M	O	I	A
M	R	E	S	P	O	N	S	A	B	I	L	I	D	A	D

- ✓ Excelencia
- ✓ Respeto
- ✓ Amabilidad
- ✓ Responsabilidad

## 10. CRONOGRAMA

**Cuadro 13. Cronograma.**

Mes	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad																												
Visitas a la organización Liga Vallecaucana de patinaje																												
Recolección de información ¿Qué hay y Qué no hay en la organización referente a la comunicación interna?																												
Categorizar públicos y espacios de comunicación de La Liga vallecaucana de patinaje																												
Elaboración de Entrevistas Organización																												







## **11. RECURSOS**

### **11.1. TALENTOS HUMANOS**

Para el desarrollo e implementación de esta propuesta de pasantía institucional en la Liga Vallecaucana de Patinaje fue necesario contar principalmente con el trabajo comprometido de la autora del trabajo de grado, considerando como factor principal su disposición, responsabilidad, dedicación y entrega para desarrollar cada uno de los objetivos trazados al inicio del proyecto y de esta forma culminar con éxito la propuesta; así mismo, la Directora de Trabajo de Grado jugó un papel fundamental en la construcción e implementación de este, siendo la persona que guio la propuesta, corrigió las falencias y errores presentes en el documento y aportó en la revisión de los componentes de comunicación creados para la organización, así como en el proceso de indagación y recolección de datos.

Por otra parte, los colaboradores y directivos de la Liga Vallecaucana de Patinaje fueron actores fundamentales en la puesta en marcha de la propuesta, ya que tuvieron una participación activa, aportaron ideas en pro de la creación de puntos del direccionamiento estratégico, permitieron con sus aportes conocer el estado real de la organización y de esta forma trabajar desde el campo de la comunicación en pro de direccionar y potencializar sus procesos y servicios.

Así mismo, la colaboración de la diseñadora gráfica Lissette vallejo fue un gran aporte en la creación de los componentes gráficos que acompañan el diseño de los productos de comunicación para la organización.

### **11.2. RECURSOS FÍSICOS**

Los recursos físicos utilizados durante el proceso de pasantía institucional fueron:

- Espacio en la organización para situar una cartelera que brindara información exclusiva a los colaboradores sobre los avances del proyecto.
- Porta cartelera de madera
- Marcadores, cartulinas y Foami
- Escritorio
- Computador
- Video beam
- Impresora
- Libros
- Cuaderno

- Portaminas
- Borrador
- Memoria USB
- Cámara digital que permitió la realización de video, grabación de audio y fotos.
- Fotocopias
- Dinero tanto para la compra de materiales, así como para la implementación del plan estratégico de comunicaciones

### 11.3. RECURSOS FINANCIEROS

**Cuadro 14. Presupuesto.**

RECURSO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Transporte</b>		
MIO	1.500	200.000
Taxis		50.000
<b>Reunión con el personal de la Liga</b>		
Invitaciones	140	7.000
refrigerio	1.500	60.000
<b>Gastos internos</b>		
Papelería		100.000
Cartelera	10.000	20.000
viáticos	3.000	198.000
Hora de trabajo del asesor del proyecto	40.000	4.480.000
Hora de trabajo del pasante de comunicación	25.000	7.000.000
Fotocopias	100	50.000
Impresiones	100	40.000
	Valor total	12.205.000

## **12. CONCLUSIONES**

### **Conclusiones generales**

- Desde el campo de acción de la comunicación organizacional es posible fortalecer espacios propios de la cultura de Santiago de Cali, como lo son los escenarios deportivos que pertenecen a la Liga vallecaucana de Patinaje y aportar al reconocimiento de la labor que esta realiza relacionado con los triunfos que le obsequia al departamento, a la ciudad e incluso al país por medio de sus deportistas y entrenadores, pero también es posible entregar a la región una organización sólida, con procesos comunicativos transparentes que contribuyan a su esfuerzo constante por ser una organización de calidad.
- Las organizaciones deportivas por su importancia en la sociedad y la influencia que ejercen en los diferentes campos de la vida de niños, jóvenes y adultos, son organizaciones que deben estar a la vanguardia de lo que ocurre en las organizaciones del presente, principalmente en todo lo relacionado con el campo de la comunicación, pues esta, se presenta como un componente básico e indispensable en la labor periódica que interna y externamente hace que la organización se mantenga en contacto con sus públicos, gane en imagen y finalmente se vuelva competitiva, es por esto, que constantemente se deben realizar diagnósticos para establecer las necesidades comunicativas de la organización, se deben identificar sus públicos internos y externos y de esta forma proponer soluciones asertivas que contribuyan a su mejoramiento y fortalecimiento. Por tanto, se puede concluir que la Liga Vallecaucana de Patinaje ejemplifica el proceso de cambio organizacional tras la implementación de un plan de comunicación adecuado para el fortalecimiento de la comunicación interna.

### **Los procesos organizacionales**

- El proceso de inducción a colaboradores que se vinculan a la organización se puede considerar como uno de los procesos organizacionales de mayor importancia para la organización, y el cual es relativamente nuevo, pues en las encuestas realizadas se evidenció, que los colaboradores que llevaban vinculados más de cinco años con la organización no recibieron inducción cuando empezaron a laborar, sin embargo, actualmente, es un proceso que la mayoría de colaboradores considera positivo para su vida laboral dentro de la Liga, pues les brinda mayor seguridad, les permite conocer los procesos pedagógicos, aclarar todas las dudas con respecto a sus funciones y de esta forma iniciar su trabajo con mayor confianza. En este punto, es importante mencionar, que de acuerdo con experiencias pasadas de los colaboradores, ellos

afirman que es importante que la inducción cuente con un contenido práctico, así como con el tiempo necesario para un completo entendimiento de las funciones y se realice de manera personalizada, por lo tanto en el Plan de Comunicación que se diseñó se incluye una estrategia para este tema.

- Las reuniones en la Liga Vallecaucana de Patinaje son consideradas como un proceso indispensable para el suministro de información, así como para la retroalimentación con los colaboradores, pues les permite conocer los cambios que se presentan en la institución, aclarar dudas con respecto a un tema en especial, conocer el calendario deportivo de su modalidad y en ocasiones se presenta como un espacio para la solución de conflictos que se generen, sin embargo, de acuerdo con lo arrojado en las encuestas, es posible deducir que algunos colaboradores consideran que en ocasiones las reuniones programadas por la Liga son innecesarias, no se tienen en cuenta sus opiniones, no se resuelven todas las dudas y en algunos casos se vuelven repetitivas. En este orden de ideas, cabe mencionar que teniendo en cuenta la importancia que ocupan las reuniones en los procesos organizacionales de la Liga, éstas deben estar orientadas a informar, a ser un puente para el intercambio de mensajes entre directivos y colaboradores, finalmente deben destinarse un espacio para escuchar a los colaboradores y el público presente.
- El suministro de información pertinente y puntual a los colaboradores sobre los diferentes cambios y acontecimientos que ocurren en la organización, principalmente lo relacionado a la programación del calendario deportivo de cada modalidad (Hockey en línea, Hockey sobre patines, Patinaje en línea y patinaje artístico) contribuye enormemente a la eficacia en el flujo de información dentro y fuera de la entidad, a que los colaboradores conozcan y entiendan lo que ocurre con la organización a la que pertenecen, lo cual permite que el proceso comunicativo entre instructores y entrenadores con los padres de familia tenga un componente de información clara sobre eventos próximos en los que los deportistas deberán participar, y esto a su vez, contribuya a que el proceso de inscripción en la Liga se haga de la manera correcta y en el tiempo requerido. Por tanto, si los colaboradores se interesan en conocer y entender su organización y de la misma forma se les brinda la información que estos requieren para el correcto desempeño de sus funciones, los procesos organizacionales de la Liga se verán fortalecidos y se ofrecerá un mejor servicio a sus diferentes públicos.

## **La información y la comunicación**

- La información en la Liga Vallecaucana de Patinaje juega un papel fundamental en los diferentes procesos que en esta se desarrollan, ya que constituye una herramienta indispensable en el buen funcionamiento de la organización, pues la efectividad de lo que en ella se realice está ligado al éxito del despliegue informativo que se origine, es decir, eventos deportivos, reuniones, cambios organizacionales internos, capacitaciones, inducciones, entre otros, dependen directamente de un buen suministro de información, para esto la Liga cuenta con diferentes medios para informar a su público interno, como: comunicados, carteleras, correo interno, página web, comunicación directa y voz a voz.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados arrojados en las encuestas, la comunicación directa por medio del jefe inmediato, y los comunicados se destacan como los principales medios por los que los colaboradores reciben información, así mismo, al ser una organización pequeña contribuye a que el voz a voz se encuentre bien potencializado entre los colaboradores, lo que lleva a concluir que es una forma de comunicación efectiva para el suministro de información.

Pero a pesar de que los medios antes mencionados funcionan bien, es necesario potencializar otros medios, principalmente la página web y las carteleras, ya que son herramientas de divulgación que la organización ha implementado pero son pocos los colaboradores que recurren a ellas para enterarse de lo que sucede, y en ocasiones hay noticias o aspectos que estos necesitan conocer y sólo se encuentran publicados ahí, lo que conlleva a la desinformación. Es por esto que en el Plan Estratégico de Comunicaciones se implementaron algunas estrategias guiadas hacia la potencialización de las carteleras y la página web, mediante la creación de productos de comunicación publicados en estos medios; también acciones como capacitaciones, reuniones informativas y de planeación, celebraciones enfocadas a promover en los colaboradores la cultura de su uso.

- Con relación a la eficacia de los medios de información en la organización, por medio de las encuestas realizadas, fue posible visualizar que la mayoría de los colaboradores consideran que son claros, inmediatos, y contienen la información que necesitan, permitiéndoles estar enterados de lo que ocurre en la organización, sin embargo, a diferencia de las percepciones anteriores, hubo algunos colaboradores que afirmaron que los medios de información y comunicación en la organización son incompletos y en ocasiones no comprenden los contenidos que en ellos se les suministra, o no llegan

en el momento preciso, lo que ha originado que en ocasiones las personas externas a la organización se enteren primero de la información, que los mismos colaboradores. Por tanto, en el Plan Estratégico de Comunicación diseñado en el proyecto, se propone la implementación del Boletín informativo Valle Patín, por medio del cual sea posible enterar a todos los colaboradores sobre aspectos importantes de la organización, de una manera clara, con un componente de diseño que lo haga agradable y que permita recibir información a tiempo.

### **Los rituales organizacionales**

- Los rituales organizacionales o celebraciones no tienen gran relevancia en la cultura de la Liga Vallecaucana de Patinaje, por tanto la organización no realiza, según directivos y colaboradores, las suficientes celebraciones y cuando lo hace, se realiza de manera muy elemental, como por ejemplo, en el día de la secretaria y de la madre se obsequia una tarjeta a las colaboradoras agasajadas, el día de los cumpleaños se les da el día libre pago, el día del educador se ubica un mensaje en las carteleras para instructores y entrenadores, finalmente en relación con integraciones y despedidas, se realiza un paseo al final de año.

Fue así, como en las encuestas se logró evidenciar que los colaboradores no se encuentran conformes con la forma como se realizan las celebraciones, principalmente en lo relacionado con los cumpleaños, pues un número representativo pidió que se hiciera de este día una fecha más simbólica, en lo posible, compartir cada mes un pastel como festejo a las personas que cumplieran años durante ese tiempo. Sin embargo, pese a haber manifestado esta inquietud a los directivos de la organización estos afirmaron que por presupuesto y falta de tiempo no se realizaba una celebración mensual, pero que por esta razón les obsequiaban un día de trabajo libre y pago a cada colaborador.

Es por esto, que en el Plan Estratégico de Comunicación se creó una estrategia buscando beneficiar tanto a colaboradores como a la organización, primeramente asignándole importancia al cumpleaños de cada colaborador mediante una tarjeta que se les enviará en su día, así como informar a toda la entidad sobre el cumpleaños de este, de forma que todos tengan en cuenta su cumpleaños y lo feliciten en su día. De esta forma, no se afectaría el presupuesto de la organización y se lograría un beneficio en ambas partes.

- En relación con la frecuencia de participación por parte de los colaboradores en los diferentes eventos que realiza la organización, fue posible evidenciar que la mayoría no asiste porque no encuentran una motivación que los anime a asistir, ya que en celebraciones anteriores han quedado desmotivado porque consideran que las personas no se integran ocasionando que el clima se torne poco interesante y se vuelvan aburridas, además que no tienen en cuenta sus gustos en el momento de seleccionar el lugar para realizar la actividad. Por tanto, en las encuestas realizadas se pidió a los colaboradores aportar ideas sobre la manera cómo les gustaría que se realizaran las celebraciones, integraciones o despedidas, lo cual arrojó como resultado que la mayoría de los colaboradores proponen celebrar los cumpleaños de quienes cumplan en el mes acompañados de un pastel y un detalle, así mismo, fue posible visualizar una alta tendencia a por las integraciones en fincas o espacios que les permitan cambiar el ambiente laboral y lograr una mejor comunicación con los compañeros de trabajo. Es por esto, que en el Plan Estratégico de comunicación se plantea una estrategia con el fin de darle solución a lo anterior y aportar para el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en La Liga Vallecaucana de patinaje, incrementando el número de asistentes a las actividades programadas por la organización.
- De acuerdo con las dudas y opiniones generadas por los colaboradores de la Liga Vallecaucana de Patinaje en relación con las celebraciones es importante mantener la motivación y el interés por las personas que forman parte de la organización, especialmente en el tema de rituales organizacionales es vital tener en cuenta su cultura, su maneras de actuar, conocer sus gustos, sus ideas para la realización de actividades, pues comprender a los colaboradores asegurará el éxito en el momento de realizar una actividad, ya que las propuestas estarán orientadas hacia lo que ellos esperan, así, se tendrán eventos con un alto número de asistentes, colaboradores satisfechos y motivados al ver que la organización se interesa por sus gustos y opiniones.

### **La comunicación interna, el clima y el direccionamiento estratégico**

- La comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje es considerada de gran importancia dentro de la organización, gracias a la retroalimentación de información que esta permite entre las diferentes áreas de la Liga, el aporte que hace para consolidar una identidad corporativa bien definida y la estructura que le da a los procesos organizacionales que en esta se desarrollan.

Sin embargo, este campo de la comunicación en las organizaciones no se había potencializado ni estructurado, ya que todos los esfuerzos estaban puestos en la comunicación externa, por tanto, la comunicación interna se daba de acuerdo con las necesidades que se presentaban en el día - día, lo que no permitía que existiera una estructuración como tal y que los procesos comunicativos se desarrollaran conforme al afán o la urgencia de lo que la organización requería, es así, como la implementación del proyecto contribuyó a potencializar y formalizar la comunicación interna en la Liga y a su vez, a fortalecer los procesos, el clima y la cultura organizacional.

- Trabajar los procesos de comunicación interna en La liga Vallecaucana de Patinaje contribuye a tener una organización de calidad mediante la creación de componentes de comunicación que la definan, como objetivos corporativos, misión acorde a su razón de ser, valores, atributos, organigrama, reseña histórica, Políticas institucionales, los productos y servicios, y la estructuración del departamento de comunicaciones.

De esta forma, se tendrá una institución reconocida por medio de la difusión de su labor, por la calidad de los procesos que se desarrollen en su interior, que den cuenta de su historia, transformación, crecimiento, sus logros, su identidad, y especialmente resaltando que es un espacio del cual se deben apropiar los ciudadanos. Así, por medio de este proyecto se puede contribuir para que su gestión crezca cada día más, otorgándole más victorias a la ciudad, al valle, a Colombia y proyectando una imagen positiva de la cultura Vallecaucana.

- Incluir a los colaboradores y directivos en la creación de componentes del direccionamiento estratégico de su organización contribuye enormemente a la apropiación de los mismos y a generar sentido de pertenencia por la organización, en este caso, no se crea sólo un vínculo laboral Liga – colaborador, sino que se fortalecen los lazos afectivos, pues los colaboradores sienten que son parte de un proceso de cambio, donde sus ideas están puestas en las estrategias de comunicación creadas para la organización lo cual demuestra que los colaboradores son importantes para la compañía, que sus ideas son valiosas y que la potencialización y el fortalecimiento de la comunicación interna es un proceso que se logró en cooperación, por medio del trabajo en equipo y buscando siempre tener una organización cada vez mejor.
- La comunicación interna es un punto de intervención dentro de la Liga Vallecaucana de Patinaje que requería gran atención, no sólo en la creación estratégica de componentes de comunicación interna, sino



también en el fortalecimiento desde el campo de la comunicación organizacional, del clima, de los procesos organizacionales y de la cultura corporativa, es así como la realización de las encuestas permitió evidenciar que los colaboradores consideran que uno de los puntos más importantes para el fortalecimiento de la comunicación interna en la organización era que los directivos tuvieran en cuenta sus opiniones en la toma de algunas decisiones importantes, así mismo, estos consideraban que era necesario trabajar para fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo con el fin de contar con un ambiente laboral más propicio. En este punto, fue importante implementar una estrategia en el Plan Estratégico de Comunicación con el fin de darle solución a sus inquietudes enfocadas a fortalecer el clima organizacional y crear un espacio donde sus opiniones pudieran ser escuchadas por el presidente de la organización.

- Fortalecer las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y entre colaboradores y directivos aporta en gran medida a mejorar y potencializar los procesos organizacionales de la Liga Vallecaucana de Patinaje, pues se enfatiza en relaciones basadas en el respeto, al ser escuchados se reducen los rumores de pasillo que afectan con frecuencia el clima organizacional, se concibe una organización abierta al diálogo, a las ideas, se aporta al bienestar laboral del colaborador y finalmente se consigue que el clima laboral dentro de la organización se encuentre en las condiciones precisas para que todos realicen su funciones con satisfacción y se sientan a gusto dentro de la organización.

### 13. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Liga Vallecaucana de Patinaje lo siguiente:
  - El proceso de inducción institucional debe contar con un contenido práctico, un espacio para la solución de inquietudes, así como con el tiempo necesario para un completo entendimiento por parte de las funciones que debe realizar el colaborador, así mismo, se realice de manera personalizada.
  - Las reuniones no sólo deben estar orientadas a informar, sino también a ser un puente para el intercambio de mensajes entre directivos y colaboradores, finalmente, deben destinar un espacio dentro de la reunión para escuchar a los colaboradores y el público presente.
  - Tener continuidad con el proyecto, estar en constante valoración de la comunicación interna de la organización con el fin de brindar solución a las dificultades que puedan presentarse y así mismo continuar el proceso de fortalecimiento de comunicación interna en la institución.
  - Realizar una completa aplicación del Plan Estratégico de Comunicación, teniendo en cuenta que cada estrategia está pensada para dar solución a una necesidad específica que requiere intervención y que aporta al fortalecimiento de la organización.
- Se recomienda a los estudiantes dar continuidad a los proyectos que planteen y desarrollen en las aulas de clase o asignaturas electivas, ya en estas cuentan con un espacio de asesoría y acompañamiento de docentes con gran experiencia que pueden aportar a la construcción de una excelente propuesta, pues así como este proyecto fue planteado desde las electivas del campo organizacional vistas durante el pregrado, ustedes pueden convertirlos en un trabajo de grado que aporte a la organización y a su experiencia como profesionales.

## BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, Anie. Comunicación organizacional. Estrategia y estructuras. Ediciones Paidós, Barcelona 1992.

BENAVIDES, Juan; costa, Joan; Fajula, Anna (...otros). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona, Editorial Gestión 2000. Primera edición: 2001.

CALLE VARÓN, Viviana y Mosquera Rengifo, Wendy. Diagnostico y Diseño de un plan de comunicaciones para el hospital Mario Correa Rengifo, 2006 Pasantía institucional (Comunicadora social, y periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación social.

CASTRO PINZÓN, Laura. Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna Universidad Javeriana. Santiago de Cali, 2008. Proyecto de grado (comunicador organizacional). Universidad Javeriana Cali. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

CHARLES, Mercedes. El diagnostico de comunicación: Gestor del cambio. Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional.

EL SIETE BLANCO. Orígenes de la comunicación deportiva [en línea] España [citado en 5 de noviembre de 2001] Disponible en Internet en: <http://elsieteblanco.wordpress.com/2007/02/04/origenes-de-la-comunicacion-deportiva-i/>

ELÍAS, J y MASCARAY, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998.

ESCOBAR, Jorge (2003). "Tipos de comunicación corporativa – interna" [En línea], [Citado en octubre 2 de 2011] Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 14 de junio de 2008.

ESPAÑA FERNANDEZ, Diana. Diagnostico de comunicación interna en la Secretaria de Cultura y Turismo de Cali. Santiago de Cali, 2009. Pasantía institucional (Comunicadora social, periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación social.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 1ra edición. México: Trillas, 1991. ISBN 968-24-42583.

INDERVALLE. Misión [en línea] [citado 5 noviembre 2011], disponible en internet en <http://www.indervalle.gov.co/paginas/mision.htm>

JOHNSSON, Hans. La gestión de la comunicación: Guía profesional. España: Ediciones de las ciencias sociales, S.A.1991. P 57. ISBN: 84-87510-24-8

Liga Vallecaucana de Patinaje. Escuela formativa de patinaje [en línea]. Página oficial Liga Vallecaucana de patinaje [citado en 6 de agosto de 2011]. Disponible en internet en <http://www.vallepatin.org.co/>

MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003.

NIEVES CRUZ, Felipe. Conceptos de comunicación organizacional [en línea] México [citado en 20 de septiembre de 2011] Disponible en internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

OSPINA MATIZ, Diana y BELALCAZAR CASTILLO, Xiomara. Diagnostico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabares Trading LTDA, 2008. Pasantía institucional (Comunicadora social, periodista). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación social.

O'SULLIVAN RYAN, Jeremiah. La comunicación humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, 3ra edición. 1996. P: 14. ISBN: 980-244-054-X

PÉREZ, Rafael. Pensar la estrategia. Ediciones La Crijia, Buenos Aires. 2012. ISBN: 978-987-601-150-1

PORTAL OFICIAL ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Contextualización de la ciudad de Santiago de Cali [en línea]. [Citado en 18 de Junio de 2011]. Disponible en internet en <http://www.cali.gov.co>

PRECIADO, Ángela. Comunicación directiva, influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, primera edición 2007. ISBN:978-958-696-630-6

PUBLICACIONES VÉRTICE. Comunicación interna: gestión de empresas. La comunicación interna en la empresa. España: Editorial Vértice, 2008.

REBELI, María Antonieta. Comunicación estratégica en las organizaciones. México: Editorial Trillas. 2008. ISBN: 978-968-24-7439-2

SANCHIS, José Luis. Comunicar con éxito: Teoría y Práctica de la comunicación. España: Ediciones Gestión 2000. 2005 .ISBN: 84-8088-544-0

THOMPSON, Iván. Concepto de organización aplicable a ambos casos [En línea]. Portal de Mercadotecnia, Octubre de 2007 [Citado en 3 de octubre de 2011], Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

ZAPATA, Guillermo León. Comunicar para ganar en el deporte [en línea] Colombia [Citado 27 de mayo de 2011] Disponible en internet en: [http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/comunicar.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A. Formato de encuestas.



#### **Encuesta para evaluar la comunicación interna en la organización Liga Vallecaucana de Patinaje**

Objetivo: Evaluar el estado actual de la comunicación interna en la Liga Vallecaucana de Patinaje, por medio de la percepción de sus colaboradores.

- ✓ Como colaborador de La organización Liga Vallecaucana de Patinaje, usted juega un papel fundamental en los diferentes procesos que en ella se desarrollan, por tanto, su percepción es muy importante, por lo que se solicita amablemente que resuelva la siguiente encuesta de manera consciente y responsable, teniendo en cuenta que su participación contribuye a tener una organización cada vez mejor

#### **Información personal**

1. ¿A qué género pertenece?

- a) Masculino                                      b) Femenino

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- a) Bachiller                      b) Técnico                      c) Universitario                      e)  
Otro \_\_\_\_\_

3. ¿En qué área de La Liga Vallecaucana de Patinaje se encuentra usted ubicado?

- a) Administrativa      b) entrenadores                      c) instructores  
d) juzgamiento                      e) deportistas                      f) varios

4. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la Organización Liga Vallecaucana de Patinaje?

---

5. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con la Liga Vallecaucana de patinaje?

- a) Menos de 1 año      b) 1 a 5 años                      c) 5 a 10 años                      d) 10 años  
en adelante

## Procesos organizacionales

**Si a la siguiente pregunta responde NO continúe con la pregunta número 9.**

6. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en La Liga Vallecaucana de Patinaje recibió inducción?

- a) Si                      b) No

7. ¿Cómo se enteró de la inducción?

- a) Cartelera              b) correo institucional              c) su jefe inmediato le informó  
d) comunicado              e) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

8. Durante el proceso de inducción la información recibida para iniciar su proceso laboral con mayor seguridad y claridad fue:

- a) Clara, ¿por qué?                                      b) incompleta ¿por qué?  
c) no comprendió lo que se le explico ¿por qué?              d) no contribuyó a sus labores ¿por qué?

R/

---

---

---

---

9 ¿Considera que recibe la información necesaria y útil por parte de su jefe inmediato y otros departamentos para desarrollar efectivamente su trabajo?

- a) Si, siempre son claros con las explicaciones  
b) No le suministran la información que requiere  
C) Algunas veces recibe la información que requiere

10. ¿La Liga Vallecaucana de Patinaje realiza reuniones para enterarlo sobre temas de su interés relacionados con la organización?

- a) Las realiza constantemente              b) Realiza pocas reuniones  
c) no realiza reuniones

11)Cuál es su percepción sobre las reuniones que realiza la organización

- a) son importantes ¿por qué?                      b) son innecesarias ¿por qué?

R/

---

---

---

---

12. ¿Cómo se entera de las reuniones programadas por La Liga Vallecaucana de Patinaje?

- a) Cartelera comunicado      b) correo institucional      c) su jefe inmediato le informó      d) e) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

13. Considera que los medios mediante los que recibe información son:

- a) Eficaces ¿por qué?      b) incompletos ¿por qué?  
c) No comprende la información que contienen      ¿por qué?

R/-

---

---

---

---

14. Como miembro de la organización Liga Vallecaucana de Patinaje ¿está enterado de los eventos relacionados con el calendario deportivo en la modalidad que a usted compete (Artístico, hockey, carreras)?

- a) Conozco la programación de todos los eventos      b) no tengo acceso a esa información  
c) no estoy enterado de la programación

15. ¿Cómo se entera de los eventos programados en el calendario deportivo?

- a) Cartelera      b) correo institucional      c) su jefe inmediato le informó  
d) comunicado      e) Sitio web de la organización  
f) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

16. Siente que la información recibida con respecto a los eventos deportivos es:

- a) Clara      b) insuficiente      c) confusa  
d) nunca recibe información relacionada al calendario deportivo

17. Califique con una X los medios de comunicación internos según todos los calificativos señalados.

	Información clara	Información confusa	Información útil	Atractivo	Aburrido
Página web					
Carteleras					



Correo institucional					
Boletines					
Comunicado					

18. Qué medios de comunicación le gustaría que se implementaran en la organización

- a) revista                                      b) periódico institucional                      c) Periódico mural
- d) web show (Entiéndase como un programa corto acerca de eventos deportivos, actividades y otros transmitido en la página web)

19. ¿cuál sería su aporte para la creación de estos medios?

- a) por medio del suministro de información
- b) mediante la creación de contenidos escritos para publicar
- c) mediante la creación de contenidos visuales como video o fotografía para publicar
- d) En actividades de promoción para el lanzamiento del medio a implementar

### **Cultura organizacional:**

**Si a la siguiente pregunta responde [ c) no la conozco] continúe con la pregunta número 22**

20. ¿conoce y entiende la visión y la misión de La Liga Vallecaucana de patinaje?

- a) La conozco pero no la entiendo                                      b) la conozco y la entiendo
- c) no la conozco

21. La misión y la visión de La Liga Vallecaucana de Patinaje son:

- a) Claras y están alineadas con lo que se hace en la organización                      b) no son claras
- c) no tienen relación con lo que hace la organización

22. Desde su punto de vista el grado de apropiación de la misión y la visión en La Liga Vallecaucana de Patinaje es:

- a) alto  
interés por interiorizarlo
- b) bajo
- c) no hay
- d) se necesitan actividades que motiven su apropiación

23. ¿De qué maneras le gustaría que se realizara el proceso de apropiación de la misión y la visión en la organización?

- a) mediante juegos didácticos que se ubiquen en puntos estratégicos de la organización
- b) cartelera institucional
- c) reuniones donde se expongan a los colaboradores
- d) pendones y diferentes elementos que contengan la misión y la visión y se ubiquen en la organización.
- e) souvenirs (entiéndase por souvenirs como lapiceros, cartucheras, almanaques, vasos que pueden ser utilizados para resaltar un tema específico)

24. ¿Sabe si su organización cuenta con valores corporativos (Entiéndase por valores corporativos, como aquellos valores que la organización ha definido como propios y los cuales se ven reflejados en las acciones de sus colaboradores)?

- a) Tiene valores corporativos pero no los conoce
- b) Si tiene valores corporativos
- c) No tiene estipulados los valores corporativos
- d) No está enterado

25. Ordene de 1 a 6 la siguiente lista de Valores corporativos señalados por algunos colaboradores de la organización, teniendo en cuenta que 1 es el valor que más representa su organización, y 7 el valor que menos tiene relevancia dentro de la misma.

Responsabilidad \_\_\_\_

Respeto \_\_\_\_

Amabilidad \_\_\_\_

Autodisciplina \_\_\_\_

Excelencia \_\_\_\_

Aprendizaje \_\_\_\_

26. Cómo le gustaría que se potencializaran los valores corporativos en la organización

a) Mediante una mini cartilla que contenga los valores definidos por los colaboradores.

b) Mediante la cartelera institucional.

c) Mediante la Página web

d) Actividades lúdicas

27. Cuando La Liga Vallecaucana de Patinaje realiza integraciones, celebraciones o fiestas por fechas especiales, ¿usted participa activamente?

a) Siempre, por qué?                      b) Casi siempre, por qué?                      c) Algunas veces, por qué

d) Nunca, por qué

R/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28 ¿Cómo se entera de este tipo de celebraciones?

a) Cartelera                      b) correo institucional                      c) su jefe inmediato le informó  
e) voz a voz

f) otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

29. Proponga 3 ideas que considere útiles para las celebraciones, cómo y dónde le gustaría que se llevaran a cabo.

R/ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Comunicación Interna:**

30. En la organización Liga Vallecaucana de Patinaje ¿usted es escuchado por sus Jefes/Coordinadores?

a) Si, siempre son receptivos a mis inquietudes

b) Algunas veces

c) No, nunca recibo atención de parte de ellos  
tema, la premura....

d) depende del

31. ¿Cómo considera usted que se desarrolla la comunicación con sus jefes/coordinadores?

- a) Cordial                                      b) informal                                      c) Muy cercana  
d) Básica  
e) no hay comunicación con ellos.

32. La comunicación con sus compañeros de la Liga Vallecaucana de Patinaje es:

- a) Cordial                                      b) informal                                      c) Muy cercana  
d) Básica                                      e) no hay comunicación con ellos

33. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted más utiliza en la organización?

- a) Correo interno                              b) Carteleras                              c) Teléfono                              d) Circulares  
e) correo institucional                              f) Comunicación directa  
g) otro, cuál \_\_\_\_\_

¿Cuál le parece más efectivo?

\_\_\_\_\_

34. Su opinión es muy importante para La Liga Vallecaucana de Patinaje, por tanto ¿qué recomendaciones da desde su punto de vista para mejorar la comunicación interna en la Organización?

R/:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SUS IDEAS**

**Karen González Peña.**

## **ANEXO B. Formato de entrevistas**

### **Encuesta dirigida a gerente y presidente de la organización**

1. ¿Qué significado tiene para usted la comunicación interna en la organización? ¿por qué?
2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en La Liga Vallecaucana de Patinaje?
3. ¿En qué estado se encuentra el direccionamiento estratégico de su organización? Misión /visión /valores /Objetivos
4. ¿qué conoce la misión y la visión de su organización?
5. ¿siente que la organización se identifica con la misión y la visión?
6. ¿De qué maneras le gustaría crear sentido de pertenencia de colaboradores hacia la organización?
7. ¿Cuál es su posición frente a la celebración de fechas especiales dentro de la organización?
8. ¿participa usted activamente de las actividades que se realizan dentro de la organización?
9. Desde su punto de vista, ¿cuál es el aporte de la comunicación interna para La Liga Vallecaucana de Patinaje?
10. ¿Cómo influye la comunicación con los procesos organizacionales de La Liga?
11. ¿Considera que en la organización existe un buen flujo de información? ¿por qué? ¿qué haría para solucionarlo?
12. ¿Qué medio de comunicación, que aún no se haya implementado en la organización considera usted que puede contribuir a estar mejor informados y tener una comunicación más efectiva?
13. ¿cuál considera usted que es el mayor problema de comunicación interna en la organización?
14. ¿Existe un perfil establecido para el cargo de comunicador o el departamento de comunicaciones en la organización?
15. ¿qué le cambiaría, le mejoraría o le implementaría a la manera como se desarrolla la comunicación interna en la organización?

### **Encuesta dirigida a la comunicadora de La Liga de patinaje**

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con la Liga Vallecaucana de Patinaje?
2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización?
3. ¿Qué significado tiene para usted la comunicación interna en su organización?
4. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en La Liga Vallecaucana de Patinaje?
5. ¿En qué estado se encuentra el direccionamiento estratégico de su organización? Misión /visión /valores /Objetivos
6. ¿Conoce la misión y la visión de su organización?
7. ¿siente que la organización se identifica con la misión y la visión?
8. ¿cuál es su principal aporte para el funcionamiento de la comunicación interna en la organización?
9. ¿Existe un perfil establecido para el jefe de comunicaciones en la organización?
10. ¿Existe un diseño funcional que permita saber cómo debe funcionar el departamento de comunicaciones en la organización?
11. ¿cuenta la organización con un documento que reúna la descripción del cargo de comunicaciones y las funciones que este debe realizar?
12. ¿El departamento de comunicaciones cuenta con una política de comunicación?
13. ¿se encuentran constituidas las líneas de operación que orienten la labor del comunicador en la organización?
14. ¿Cuentan con referentes de comunicación en los que se base el departamento de comunicaciones para el suministro de información a los diferentes públicos?
15. ¿Cuáles son los escenarios de comunicación dentro de la organización?
16. ¿Cuáles son los atributos de comunicación?
17. ¿cómo se encuentran divididos los medios y espacios de comunicación?
18. ¿Conoce cuáles son las audiencias claves para la organización?
19. ¿Cuáles son los principales medios que usted utiliza para la transmisión de información?
20. ¿Cuál le parece el más efectivo?
21. ¿Qué estrategias le gustaría implementar para mejorar la comunicación interna en la organización?
22. ¿Cuáles son las principales dificultades del cargo que ocupa?
23. ¿Desde su experiencia cómo se puede incentivar el sentido de pertenencia en los colaboradores de La Liga Vallecaucana de patinaje?

## ANEXO C. Fotografías del proceso

